

Université de Montréal

**Les facteurs de succès des processus
de concertation : le cas du Conseil consultatif
du travail et de la main-d'oeuvre**

**par
Romuald Dufour**

**École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles**

Novembre 2003

© Romuald Dufour, 2003



HD

4815

U54

2004

v. 018

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les facteurs de succès des processus
de concertation : le cas du Conseil consultatif
du travail et de la main d'oeuvre

Présenté par :
Romuald Dufour

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean Charest
président-rapporteur

Marcel Simard
directeur de recherche

Patrice Jalette
membre du jury

Résumé

Le but de cette recherche était d'identifier les facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer au succès des processus de concertation dans le domaine des relations du travail. Le modèle conceptuel intègre quatre variables indépendantes, en l'occurrence deux facteurs externes- le rôle de l'État et les pressions socio-économiques du contexte- et deux facteurs internes- l'intérêt des parties sur le sujet du dossier et l'organisation du processus de concertation. La variable dépendante correspond aux trois degrés possibles de consensus résultant des processus de concertation ainsi qu'au possible échec d'un processus.

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre a été choisi comme objet d'étude assez caractéristique de la dynamique macroscopique de concertation dans le système de relations industrielles. La méthodologie retenue a consisté à faire une étude de cas multiples contrastés sur la variable dépendante. Chaque cas avait pour objet d'illustrer un degré différent de succès d'un processus de concertation.

Une analyse comparative quantitative et qualitative des quatre cas étudiés nous a permis d'établir trois scénarios. Premièrement, dans le cas d'un fort intérêt convergent des parties au départ, il n'est pas nécessaire d'avoir une présence forte de l'État pour obtenir un succès fort du processus. Deuxièmement, lorsque la convergence d'intérêt entre les parties est faible au départ, il faut une forte présence de l'État pour obtenir un succès fort du processus. Troisièmement, lorsqu'en présence d'une faible convergence de l'intérêt des parties, le rôle de l'État est lui-même faible ou moyen, il en résulte un succès faible ou un échec du processus. Notons que dans les deux premiers scénarios, un fort intérêt convergent des parties ou une présence forte de l'État amène les parties à organiser un processus très efficace. Enfin, notons que les pressions socio-économiques du contexte semblent avoir une influence dans les trois scénarios, mais qui porte à faire l'hypothèse qu'elle est médiatisée par d'autres facteurs de succès.

Summary

The purpose of this research was to identify factors who contribute or may contribute to the success of concertation process in labour relations. The conceptual frame integrates four independant variables: two external factors- State's role and socio-economics pressure of the context- and two internal factors- interest of the parties on the subject and the organisation of concertation process. The independant variable integrates three possible degrees of consensus resulting from concertation process and also the possible failure of the process.

The Advisory Council on Labor and Manpower had been chosen as the subject of study, being quite characteristic of the macroscopic concertation dynamic in the industrial relations system. The methodology consists of making a study of multiple contrasting cases on the dependant variable. The object of each case was to illustrated a different degree of success of concertation process.

Three scenarios have been constructed after a quantitative and qualitative comparative analysis of the four cases studied. Firstly, in the case of a strong interest convergence between the parties, it is not necessary to have a strong presence of the State to obtain a strong success of the process. Secondly, in the case of a weak interest convergence between the parties at the beginning of the process, it is necessary to have a strong presence of the State to have a strong success of the process. Thirdly, in the case of a weak interest convergence between the parties, if the presence of the State is weak or poor, the result is a weak success or a failure of the process. Also, in the two first scenario, a strong interest convergence between the parties or a strong presence of the State have a positive result on the organisation of concertation process. Finally, the socio-economics pressure of the context have an influence in the three scenarios, which is mediated by the other factors in the model.

Table des matières

Chapitre 1 - Sujet de la recherche et revue de la littérature

1.1. Sujet de la recherche	1
1.1.1 Le sujet	1
1.1.2 Le CCTM	1
1.1.3 L'importance du sujet en relations industrielles	3
1.2 La question de recherche	4
1.2.1 Enoncé de la question de recherche	4
1.2.2 Définition des termes de la question	4
1.2.2.1 Processus de concertation	4
1.2.2.2 Succès d'un processus de concertation	5
1.2.2.3 Facteurs de succès d'un processus de concertation	6
1.3 La revue de la littérature pertinente	6
1.3.1 La littérature sur la concertation.	6
1.3.1.1 Facteurs de succès ou conditions favorables	10
1.3.1.1.1 L'intérêt de l'État:	10
1.3.1.1.2 Les pressions de l'environnement	12
1.3.1.1.3 L'historique de coopération et de partenariat	14
1.3.1.1.4 Les ressources humaines et matérielles disponibles	16
1.3.2 La littérature sur la négociation collective	17
1.3.2.1 Le succès de la négociation patronale-syndicale	19
1.3.2.2. Facteurs de succès ou conditions favorables	20
1.3.2.2.1 La convergence d'intérêts entre les parties	22
1.3.2.2.2 La négociation selon un processus de résolution de problèmes	24
1.3.3 Approche conceptuelle de la recherche	28
1.3.3.1 La conceptualisation du succès d'un processus de concertation	28
1.3.3.2 Les facteurs ou conditions favorables au succès d'un processus de concertation	30
1.3.3.2.1 Le rôle de l'État	30
1.3.3.2.2 Les pressions socio-économiques du contexte	34

1.3.3.2.3 L'intérêt des parties dans le sujet traité	35
1.3.3.2.4 L'organisation du processus	38

Chapitre 2 - Méthodologie de la recherche

2.1 Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche	43
2.1.1 Le sujet et le but de la recherche	43
2.1.2 Le modèle conceptuel retenu	43
2.1.3 Les variables du modèle	44
2.1.3.1 Les variables indépendantes	44
2.1.3.2 La variable dépendante	45
2.1.4 Les hypothèses découlant du modèle	46
2.2 Opérationnalisation des variables	46
2.2.1 Le rôle de l'État	46
2.2.1.1 Le leadership	47
2.2.1.2 Les règles du jeu	47
2.2.1.3 Les ressources	48
2.2.2 Les pressions socio-économiques du contexte	49
2.2.2.1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec	49
2.2.2.2 Les pressions économiques internes et externes	50
2.2.3 L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	51
2.2.3.1 Un sujet d'intérêt convergent	51
2.2.3.2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier	52
2.2.4 L'organisation du processus de concertation	52
2.2.4.1 Les étapes	53
2.2.4.2 L'approche privilégiée	54
2.2.4.3 La composition des instances	54
2.3 Plan d'observation	55
2.3.1 Nature de la recherche	55
2.3.2 Population et échantillon	55
2.3.3 Méthode de collecte des données	56
2.4 Plan d'analyse	57

Chapitre 3 - La rémunération des arbitres de griefs

3.1 Historique du cas	65
3.2 Synthèse de la codification de l'information	70
3.3 Analyse du cas	77

Chapitre 4 -Le projet de modernisation de la

Loi sur les décrets de convention collective

4.1 Historique du cas	82
4.2 Synthèse de la codification de l'information	88
4.3 Analyse du cas	95

Chapitre 5 -Les propositions de modification de la

législation sur les licenciements collectifs

5.1 Historique de la législation sur les licenciements collectifs	99
5.2 Historique du cas	100
5.3 Synthèse de la codification de l'information	105
5.4 Analyse du cas	112

Chapitre 6 - Le Code du travail

6.1 Historique du cas	117
6.2 Synthèse de la codification de l'information	121
6.3 Analyse du cas	131

Chapitre 7 - Analyse comparative des résultats

7.1 Analyse comparative quantitative des cas	136
7.2 Analyse comparative qualitative des cas	141

Chapitre 8 - Discussion des résultats

8.1 Bilan et discussion des résultats	145
8.1.1 Le rôle de l'État	145
8.1.2 Les pressions socio-économiques du contexte	148

8.1.3 L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	149
8.1.4 L'organisation du processus de concertation	150
8.1.5 Combinaisons des facteurs de succès	151
8.2 Forces et limites de la recherche	152
8.2.1 Forces de la recherche	152
8.2.2 Limites de la recherche	153
8.3 Pistes de recherche	154
Conclusion	156
Annexe 1- La rémunération des arbitres de griefs	161
Annexe 2- Le projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective	175
Annexe 3- Les propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs	189
Annexe 4- Le Code du travail	297
Annexe 5- Analyse comparative des résultats	219
Bibliographie	224

Liste des tableaux

Tableau 1 -Synthèse de la littérature sur les facteurs ou conditions favorables au succès d'un processus de concertation/négociation	25
Tableau 2 - Modèle opératoire de la recherche	58
Tableau 3 - Informations codifiées pour la variable indépendante Le rôle de l'État	71
Tableau 4 - Informations codifiées pour la variable indépendante Les pressions socio-économiques du contexte	73
Tableau 5 -Informations codifiées pour la variable indépendante L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	74
Tableau 6- Informations codifiées pour la variable indépendante L'organisation du processus de concertation	75
Tableau 7- Informations codifiées pour la variable dépendante Les degrés de succès des processus de concertation	76
Tableau 8- Informations codifiées pour la variable indépendante Le rôle de l'État	88
Tableau 9- Informations codifiées pour la variable indépendante Les pressions socio-économiques du contexte	90
Tableau 10- Informations codifiées pour la variable indépendante L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	92
Tableau 11- Informations codifiées pour la variable indépendante L'organisation du processus de concertation	93
Tableau 12- Informations codifiées pour la variable dépendante Les degrés de succès des processus de concertation	94
Tableau 13- Informations codifiées pour la variable indépendante Le rôle de l'État	106
Tableau 14- Informations codifiées pour la variable indépendante Les pressions socio-économiques du contexte	108
Tableau 15- Informations codifiées pour la variable indépendante L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	109
Tableau 16- Informations codifiées pour la variable indépendante L'organisation du processus de concertation	110

Tableau 17- Informations codifiées pour la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	111
Tableau 18- Informations codifiées pour la variable indépendante	
Le rôle de l'État	122
Tableau 19- Informations codifiées pour la variable indépendante	
Les pressions socio-économiques du contexte	124
Tableau 20- Informations codifiées pour la variable indépendante	
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	126
Tableau 21- Informations codifiées pour la variable indépendante	
L'organisation du processus de concertation	128
Tableau 22- Informations codifiées pour la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	130
Tableau 23 Analyse comparative quantitative des cas	139
Codification de l'information	
Annexe 1- La rémunération des arbitres de griefs	161
Tableau 24- Données relatives à la variable indépendante	
Le rôle de l'État	161
Tableau 25- Données relatives à la variable indépendante	
Les pressions socio-économiques du contexte	165
Tableau 26- Données relatives à la variable indépendante	
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	167
Tableau 27- Données relatives à la variable indépendante	
L'organisation du processus de concertation	171
Tableau 28- Données relatives à la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	174
Annexe 2- Le projet de modernisation de la Loi sur	
les décrets de convention collective	175
Tableau 29- Données relatives à la variable indépendante	
Le rôle de l'État	179
Tableau 30-Données relatives à la variable indépendante	
Les pressions socio-économiques du contexte	181

Tableau 31- Données relatives à la variable indépendante	
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	182
Tableau 32- Données relatives à la variable indépendante	
L'organisation du processus de concertation	183
Tableau 33- Données relatives à la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	185
Annexe 3- Les propositions de modification de la législation	
sur les licenciements collectifs	189
Tableau 34- Données relatives à la variable indépendante	
Le rôle de l'État	189
Tableau 35- Données relatives à la variable indépendante	
Les pressions socio-économiques du contexte	191
Tableau 36- Données relatives à la variable indépendante	
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	192
Tableau 37- Données relatives à la variable indépendante	
L'organisation du processus de concertation	194
Tableau 38- Données relatives à la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	196
Annexe 4- Le Code du travail	197
Tableau 39- Données relatives à la variable indépendante	
Le rôle de l'État	197
Tableau 40- Données relatives à la variable indépendante	
Les pressions socio-économiques du contexte	200
Tableau 41- Données relatives à la variable indépendante	
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	202
Tableau 42- Données relatives à la variable indépendante	
L'organisation du processus de concertation	214
Tableau 43- Données relatives à la variable dépendante	
Les degrés de succès des processus de concertation	218
Annexe 5- Analyse comparative des résultats	219
Tableau 44- Valeur accordée à chaque indicateur	219

Liste des figures

Figure 1 - Modèle conceptuel de la recherche	44
--	----

Sigles

AMEQ:	Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec. Cette organisation patronale a maintenant pris le nom de Manufacturiers et exportateurs du Québec (MEQ)
CCQ:	Chambre de commerce de la province de Québec. Il s'agit de la Fédération des chambres de commerce du Québec
CCMTP:	Centre canadien du marché du travail et de la productivité
CCTM:	Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre
CEQ:	Centrale de l'enseignement du Québec. Cette centrale a changé d'appellation pour Centrale des syndicats du Québec (CSQ)
CNT:	Commission des normes du travail
CIRANO:	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CPDQ:	Caisse de dépôt et placement du Québec
CPMT:	Commission des partenaires du marché du travail
CPQ:	Conseil du patronat du Québec
CRSHC:	Conseil de recherche en sciences humaines du Canada
CSD:	Centrale des syndicats démocratiques
CSN:	Confédération des syndicats nationaux
CSQ:	Centrale des syndicats du Québec. Il s'agit d'une nouvelle appellation pour la Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ)
CSST:	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DRHC:	Développement des Ressources Humaines Canada
Fonds FCAR:	Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche
FTQ:	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
MEQ:	Manufacturiers et exportateurs du Québec. Il s'agit d'une nouvelle appellation pour l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec (AMEQ). Cette dernière appellation avait elle-même remplacé l'Association des manufacturiers du Québec (AMQ).

Chapitre 1

Sujet de la recherche et revue de la littérature

1.1. Sujet de la recherche

1.1.1 Le sujet

Le sujet de cette recherche s'intéresse aux processus de concertation dans le domaine des relations du travail. Son but est d'identifier les facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer à assurer le succès des processus de concertation (bipartite ou tripartite). Les cas étudiés de processus de concertation concernent ceux utilisés au Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre. (Afin d'éviter d'alourdir inutilement le texte, cet organisme sera souvent identifié par le sigle CCTM ou par le mot Conseil).

1.1.2 Le CCTM

Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre a été institué en 1968 par la *Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre* (L.R.Q., c. C-55) ¹. Le CCTM est composé de 14 membres ²: le président, six personnes qui représentent les quatre centrales syndicales les plus

¹ À l'origine, *Loi du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre* (Statuts du Québec, 1968,c.44), laquelle loi abrogeait la *Loi du Conseil supérieur du travail* (Statuts refondus du Québec, 1964, c.140). Ce dernier organisme avait été institué en 1940. Les circonstances ayant amené le remplacement du Conseil supérieur du travail par le CCTM sont énoncées sommairement dans «Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre» (Dufour, 1990).

²De 1969 jusqu'en 1997, le CCTM était composé de 12 membres: le président, cinq personnes choisies après consultation des associations de travailleurs les plus représentatives (CEQ, CSN et FTQ), cinq personnes choisies après consultation des associations d'employeurs les plus représentatives (CPQ), ainsi que le sous-ministre du travail ou son délégué. Il apparaît nécessaire de préciser qu'on ne retrouve dans la loi constitutive du CCTM aucun critère permettant de déterminer quelles sont les associations de travailleurs et d'employeurs les plus

représentatives (CSD, CSN, CSQ et FTQ), six personnes qui représentent les organisations patronales les plus représentatives (CPQ, CCQ, FCEI et MEQ), ainsi que le sous-ministre du Travail ou son délégué ³.

La mission du Conseil est de développer et maintenir la concertation entre les organisations patronales et syndicales, afin d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale en matière de travail et de main-d'oeuvre ⁴.

Tenant compte de sa mission, les activités du CCTM se regroupent en trois grands domaines, soit la consultation des parties patronale et syndicale en vue de conseiller le gouvernement, l'étude de toute question relevant du domaine du travail et de la main-d'oeuvre ainsi que le soutien à l'administration de la législation du travail. La *Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre* et d'autres lois du travail lui confèrent un certain nombre de mandats statutaires ⁵.

représentatives. On comprend que le gouvernement a voulu se donner une marge de manoeuvre, c'est-à-dire établir ses propres critères en fonction des circonstances. Toutefois, le gouvernement n'a jamais pu bénéficier de cette marge de manoeuvre de 1969 à 1997, étant donné que la CEQ, la CSN, la FTQ et le CPQ affirmaient être les associations les plus représentatives et qu'ensemble, elles avaient un poids politique suffisamment fort pour pouvoir résister aux assauts des autres associations d'employeurs et de travailleurs. Cette affirmation est fort plausible quand on considère que le gouvernement a fait modifier la loi constitutive du CCTM en 1997 afin de porter le nombre de membres de 12 à 14; cette modification a permis au gouvernement de nommer à titre de membres du CCTM les présidents de la CSD et de l'AMEQ (maintenant MEQ). Plus tard, à compter de la fin de 2001, le gouvernement a commencé à se servir de la marge de manoeuvre prévue à la loi constitutive du CCTM. Le CPQ a vu sa délégation passer successivement de 5 membres à 4, puis de 4 membres à 3, suite à la nomination, à titre de membres du CCTM, du vice-président de la FCEI et du président de la CCQ.

³ Le sous-ministre du Travail est le seul membre qui peut se faire remplacer par un délégué. Malgré le fait que cette règle ait «désavantagé» les organisations représentées par un seul membre, par exemple la CEQ, les membres du CCTM ont toujours refusé que l'un d'eux puisse être remplacé par un délégué, parce qu'ils ont toujours voulu que les décideurs soient présents à la table. L'effet pervers de permettre le remplacement de membres par des délégués aurait pu être qu'on ne retrouve finalement que des délégués à la table.

⁴ Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Rapport annuel 2000-2001.

⁵ Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Rapport annuel 2000-2001.

Le CCTM peut déléguer à un comité, un groupe de travail ou une commission le mandat d'approfondir un dossier et de lui faire rapport ⁶. Au sein de chacune de ces instances, on retrouve des membres du CCTM ainsi que des personnes qui ont le statut de membre temporaire du CCTM. Les membres temporaires sont désignés par les centrales syndicales et les organisations patronales représentées au CCTM, par le ministère du Travail, et au besoin, dépendamment de la nature des dossiers, par d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Par ailleurs, des membres temporaires peuvent être désignés, sur invitation du CCTM, par des associations de travailleurs et d'employeurs non représentés au CCTM, ainsi que par d'autres associations (à titre d'exemples, la Conférence des arbitres du Québec, l'Association des orthopédistes du Québec...).

1.1.3 L'importance du sujet en relations industrielles

La concertation dans les relations du travail au Québec a constitué et constitue encore un sujet d'intérêt pour de nombreux chercheurs (Archibald, 1983; Fournier, 1985; Jalbert, 1990; La moureux 1998; Ouellet, 1983; Rolland et Tremblay, 1996). Toutefois, à notre connaissance, peu de chercheurs ont tenté d'identifier les facteurs de succès des processus de concertation. Ceux qui se sont attaqués à une telle tâche l'ont fait à partir du paradigme du néo-corporatisme et ont accordé beaucoup d'importance au rôle de l'Etat. Pour notre part, sans écarter ce paradigme, il nous semble qu'il faut également tenir compte du paradigme de la négociation collective car il est possible qu'il y ait de la concertation en présence plus ou moins importante de l'État ou même en son absence. Par ailleurs, puisqu'il y a une dynamique politique dans le système de relations industrielles, il nous est apparu approprié de faire la recherche au CCTM. Il s'agit de la seule institution permanente où sont tous membres les présidents des quatre plus importantes centrales syndicales, les présidents des trois plus importantes organisations patronales, ainsi que le sous-ministre du Travail. Or, ce sont tous des agents politiques et socio-économiques qui assurent la coordination des acteurs de leurs milieux respectifs.

⁶Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, Document d'orientation, 13 octobre 1994.

1.2 La question de recherche

1.2.1 Énoncé de la question de recherche

Quels sont les facteurs de succès des processus de concertation dans le cas du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre?.

1.2.2 Définition des termes de la question

1.2.2.1 Processus de concertation

On peut définir la concertation comme un processus volontaire qui implique la collaboration ou la participation d'au moins deux acteurs et qui vise l'atteinte d'un consensus sur des questions définies par eux-mêmes ou sur des questions dont ils acceptent la définition fournie par un autre acteur. Le consensus peut prendre la forme d'un avis ou d'une recommandation quand la concertation a pour objet d'orienter et de soutenir l'action gouvernementale. Le consensus peut aussi prendre la forme d'un plan d'action élaboré par les acteurs.

Aux fins de notre recherche, nous limiterons à trois le nombre d'acteurs: l'acteur syndical correspond au mouvement syndical représenté par les trois centrales syndicales présentes au CCTM depuis 1969, c'est-à-dire la CSN, la CSQ (CEQ) et la FTQ, ainsi que par une autre centrale syndicale, la CSD, qui a d'abord été invitée, en 1995, à participer aux travaux des Commissions élargies du CCTM et dont le président a été nommé membre du CCTM en 1997. L'acteur patronal correspond au monde patronal, représenté par le CPQ, lequel est présent au CCTM depuis 1969, ainsi que par deux autres organisations patronales, en l'occurrence la CCQ et les MEQ, qui ont été invitées, en 1995, à participer aux travaux des Commissions élargies du CCTM. Le président des MEQ a été nommé membre du CCTM en 1997. Le troisième acteur est le gouvernement québécois. La concertation peut donc être bipartite, c'est-à-dire qu'elle implique la collaboration ou la participation des acteurs patronal et syndical, ou tripartite, c'est-à-dire que l'État collabore ou participe également.

La concertation n'implique pas nécessairement que l'État initie le processus ou participe au processus mais il est possible que, suite au déroulement d'une concertation bipartite, l'État demande de transformer la démarche en concertation tripartite.

Une question abordée dans un processus de concertation correspond à un avant-projet de loi (ou de règlement, de politique) ou à tout autre sujet «mis sur la table» par l'État ou par les acteurs. Le processus lui-même réfère au mode de fonctionnement qui est adopté par les acteurs pour traiter une question donnée entre la date où elle est mise sur l'agenda et celle où il y a réalisation d'un consensus sur les solutions à mettre de l'avant. Quant au mode de fonctionnement, il comprend les étapes suivantes : l'échange d'informations, l'analyse conjointe de la conjoncture et de la problématique, les négociations et les compromis.

Enfin, il faut mentionner qu'il n'y a pas d'obligation de résultat, la concertation pouvant ou non déboucher sur un consensus. Aux fins de notre recherche, nous définissons le terme consensus comme un accord, un arrangement entre deux ou plusieurs acteurs, portant sur une question en particulier, c'est-à-dire sur le fond de la question et sur les modalités d'application de l'accord ou de l'arrangement. Un consensus peut être le résultat de compromis qui ont été acceptés par les uns et les autres suite à des négociations. De plus, la formation d'un consensus ne signifie pas nécessairement qu'une décision découlant de ce consensus sera mise en application car, sauf de rares exceptions, peu importe que la concertation soit bipartite ou tripartite, le gouvernement conserve toute l'autorité décisionnelle quand la mise en oeuvre d'une décision lui incombe exclusivement.

1.2.2.2 Succès d'un processus de concertation

Le succès d'un processus de concertation est évalué par sa capacité de produire un consensus sur une question définie par les acteurs ou sur une question dont ils acceptent la définition fournie par un autre acteur (Laforest, 1999; Rolland et Tremblay, 1996; Laflamme. 1987). Selon nous, le consensus peut être total ou partiel. Le consensus est total quand tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier. Un consensus partiel peut prendre deux formes différentes. Premièrement, le consensus est partiel quand tous les acteurs au CCTM s'entendent autant sur le fond de la question que sur les

modalités d'application, mais sur une partie seulement des éléments d'un sujet en particulier. Deuxièmement, le consensus est partiel quand tous les acteurs soit au sein du groupe patronal soit au sein du groupe syndical s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier. L'absence de consensus atteste de l'absence de succès.

1.2.2.3 Facteurs de succès d'un processus de concertation

Il s'agit des facteurs qui expliquent que dans certains cas il y a formation d'un consensus total, alors que dans d'autres cas, il y a formation d'un consensus partiel et que dans d'autres circonstances il n'y a pas de consensus.

1.3 La revue de la littérature pertinente

Afin de mieux comprendre les pratiques de concertation entre les acteurs du monde du travail et les facteurs qui en influencent le résultat obtenu, nous nous sommes intéressés à deux approches complémentaires: celle de la concertation et celle de la négociation collective. Ces deux approches portent notamment sur les processus, sur la présence plus ou moins importante de l'État et sur le rôle que celui-ci et les autres acteurs jouent, ainsi que sur les facteurs d'influence qui sont en cause.

1.3.1 La littérature sur la concertation

Au niveau le plus général, la recommandation de l'OIT sur la consultation aux échelons industriel et national (OIT, R113, 1960) présente la consultation et la collaboration comme deux processus de concertation traduisant la volonté d'instaurer entre les autorités publiques et les organisations d'employeurs et de travailleurs une mutuelle compréhension et des relations privilégiées susceptibles de mener au consensus par le dialogue et de développer la participation de toutes les parties à des projets concernant un groupe social ou la société. Ces deux processus visent à faire en sorte que les autorités compétentes sollicitent de façon appropriée les vues, les conseils et le concours des organisations d'employeurs et de travailleurs dans divers domaines.

Selon Malépart (1999), la consultation est censée aboutir à des avis et des conseils, plutôt qu'à des décisions, comme elle met davantage l'accent sur la coopération que sur les oppositions qui existent dans les relations professionnelles. C'est la possibilité donnée aux employeurs et aux travailleurs de se réunir pour discuter officiellement - mais souvent aussi officieusement -, selon une procédure établie, des questions d'intérêt commun, d'échanger des informations et d'étudier ensemble les moyens de résoudre les problèmes devant lesquels ils se trouvent. En pratique, la consultation tripartite s'exerce au sein d'organismes généralement dénommés comité, conseil, ou commission, officiellement établis par la législation et faisant rapport au ministre du Travail. Cette participation peut, elle-même, prendre trois formes: la consultation pour la préparation des projets de lois; l'engagement direct dans la formulation de dispositions réglementaires; et la représentation au sein de divers organismes d'études et de recherche en matière de travail et d'emploi.

La collaboration dans les activités d'administration du travail est, selon Malépart (1999), le processus par lequel les autorités publiques attribuent une responsabilité directe aux partenaires sociaux pour la gestion et l'administration d'un service public relevant de la mise en oeuvre de la politique nationale du travail. Cette collaboration s'exerce, en pratique, au sein d'organismes qui ont souvent un statut juridique de droit public (organismes para-étatiques ou établissements publics autonomes) et sont dirigées par des conseils d'administration tripartites.

Au Québec, depuis plus de trente ans, la plupart des gouvernements ont reconnu l'importance de la concertation dans les relations du travail. Ils ont voulu privilégier ce mode de participation des groupes à l'appareil d'État (Ouellet, 1983; Rolland et Tremblay, 1996; Laliberté, 1995;) de la même façon que d'autres gouvernements l'ont fait dans d'autres pays (Regini, 1985; Schmitter, 1982). Ils ont notamment permis aux groupes de participer à l'élaboration des politiques économiques et sociales (Lamoureux, 1998). Quant aux acteurs, du point de vue des orientations stratégiques, leurs positions se sont transformées, au cours de la même période, passant de l'affrontement à la concertation et à la promotion du partenariat (Bélanger et Lévesque, 2001).

La concertation peut s'opérer notamment aux niveaux où se forment et se mettent en oeuvre les politiques publiques; où l'on vise une régulation économique et sociale. Les structures qui favorisent la concertation peuvent être ad hoc ou permanentes (Fournier, 1985; Lamoureux, 1998). Au Québec,

ce sont les mécanismes de concertation ad hoc qui ont eu le plus de visibilité et qui ont suscité le plus grand intérêt parmi les spécialistes. Il s'agit évidemment, depuis 1977, des cinq «grands sommets» qui ont abordé l'ensemble des problèmes socio-économiques du Québec, de la quarantaine de conférences socio-économiques qui ont abordé des problèmes au niveau régional ou sectoriel, ainsi que des nombreux sommets «thématiques» qui ont été tenus, notamment ceux de la construction et des décrets de convention collective. Par ailleurs, depuis 1977 également, l'institutionnalisation de la concertation a parfois « tourné court » (la Table nationale de l'emploi et l'Institut national de la productivité qui, malgré leur existence éphémère, ont suscité beaucoup d'intérêt), tandis que dans certains cas il y a eu des transformations (la Commission des partenaires du marché du travail...), alors que d'autres organismes ont jusqu'à maintenant traversé l'épreuve du temps (CCTM, CSST...). Il semble pertinent de mentionner que deux auteurs se sont intéressés exclusivement au CCTM . L'un d'eux a traité d'un cas de coopération tripartite réussie entre les syndicats, le patronat et les gouvernements (Desmarais, 1999). L'autre a retracé l'origine du CCTM et a fait un bilan sommaire des activités de cet organisme, portant sur vingt ans (Dufour, 1990). Les travaux d'autres auteurs ont consisté à décrire et à comparer plusieurs organismes de concertation, dont le CCTM (Bernier, 2000; Fournier, 1985; Husband, 2000; Riopel, 1987). Toutefois, aucun de ces auteurs n'a fait une recherche sur les facteurs de succès des processus de concertation.

Au Québec comme ailleurs, le néo-corporatisme est le paradigme théorique le plus souvent mis à contribution pour comprendre et expliquer les pratiques de concertation dans le domaine des politiques économiques et sociales (Archibald, 1983; Bourque, Gilles L., 1995; Fournier, 1985; Jalbert, 1990; Lamoureux 1998; Riopel, 1987; Supiot, 1987). Le concept de néo-corporatisme au Québec semble correspondre à la définition fournie par Cawson dans *Corporatism and Political Theory* (1986): un processus socio-politique dans lequel les organisations d'intérêts des grands acteurs économiques s'engagent dans de nouvelles relations avec les organismes gouvernementaux, adaptant de la sorte un nouveau rôle combinant représentation d'intérêts et implications politiques à travers des délégations de pouvoir. D'une part, selon Lamoureux (1998), les analyses québécoises semblent confirmer l'hypothèse d'un lien structurel fort entre le corporatisme comme mode de représentation des intérêts et le corporatisme (concertation) comme mode de formation des politiques. D'autre part, les analyses québécoises suggèrent que les expériences de concertation ont été plus ou moins probantes pour diverses raisons. Parmi celles-ci, il y a la mainmise

gouvernementale sur le processus, l'absence de plusieurs éléments caractéristiques d'un système de représentation corporatiste et au contraire, la présence de plusieurs éléments caractéristiques d'un système de représentation pluraliste des intérêts, notamment: une multitude de groupes organisés, une concurrence inter-organisationnelle, un manque de mécanismes formels pour faire entériner les décisions par les membres des organisations, etc. (Tanguay, 1982; Fournier, 1986; Jalbert, 1990). Gilles L. Bourque (1995) ajoute comme explication le fait que la fragmentation de l'organisation syndicale et le chevauchement des associations patronales ne favorisent guère une forte intermédiation des organisations d'intérêts. Il semble, à partir de ces constats, que l'on ne puisse expliquer, à l'aide uniquement du cadre néo-corporatiste, les facteurs de succès des processus de concertation au Québec. Ainsi, comme le mentionne Lamoureux (1998), il est certainement possible pour des organisations concurrentes de faire des alliances sur une foule de sujets et de dépasser ainsi leurs seuls intérêts particuliers. De même, il est envisageable que la coercition ne soit pas le seul moyen, ni même le plus efficace, pour convaincre les membres d'une organisation à accepter des compromis négociés en leur nom.

Etant donné que les auteurs reconnaissent l'existence d'un système de représentation pluraliste des intérêts, et tel que suggéré par la définition de la concertation par l'OIT, il nous est apparu utile d'examiner des ouvrages qui portent sur la consultation puisqu'il s'agit également d'un des modes de participation des groupes à l'appareil d'État et que ces deux modes ont en commun quelques caractéristiques. On peut raisonnablement croire qu'avec ces ouvrages qui portent sur la consultation, on pourra identifier des facteurs qui expliquent autant le succès des processus de concertation que le succès des processus de consultation. Parmi ces caractéristiques communes, notons d'abord que ces deux processus reposeraient sur une recherche de consensus fondée sur une problématique commune (Laforest, 1999; Rolland et Tremblay, 1996; Laflamme, 1987), dans un contexte où il n'y a pas d'obligation de résultat. Une problématique commune signifie que tous les acteurs sont confrontés au même problème; cela peut également signifier que tous les acteurs posent le problème de la même façon ou acceptent de l'étudier de la façon qu'il a été posé par un acteur. Ensuite, même quand il y a un consensus, le gouvernement conserve toute l'autorité décisionnelle (Gagnon, 1994; Jalbert, 1990). Il n'est pas lié par les discussions et conserve toute la légitimité de prendre seul les décisions (Ouellet, 1983; Rolland et Tremblay, 1996; Laforest, 1999).

1.3.1.1 Facteurs de succès ou conditions favorables

À partir de la littérature sur la concertation et la consultation, on peut identifier quatre sources d'où peuvent provenir les facteurs de succès des processus de concertation, c'est-à-dire: l'intérêt de l'État, les pressions de l'environnement, l'historique de coopération et de partenariat, ainsi que la disponibilité de ressources humaines et matérielles.

1.3.1.1.1 L'intérêt de l'État

Lorsqu'un processus de concertation ou de consultation peut servir les intérêts de l'État, celui-ci va initier la démarche et prendre le leadership. C'est ainsi que l'État convoque, définit les agendas, organise la représentation, choisit les thèmes et interprète les conclusions. (Fournier, 1985; Tanguay, 1982; Jalbert, 1990; Secrétariat des conférences socio-économiques, 1977-1985). L'État se sert de la concertation pour obtenir des informations et des expertises de l'extérieur de la machine gouvernementale (Ouellet, 1983; Fournier, 1985). L'État peut notamment obtenir des acteurs des informations portant sur les besoins, les aspirations, les attentes, les valeurs et les priorités des citoyens (Brunanchon, 1998; Bon et Louppe, 1980).

A travers la concertation et la consultation, les gouvernements tentent avant tout de légitimer et de mieux faire accepter leurs programmes et leurs politiques et de convaincre et persuader les autres acteurs de la justesse des décisions prises. Dans la mesure où ils réussissent à générer un consensus, ils s'assurent à l'avance du consentement des groupes impliqués qui facilite grandement la mise en application de leurs politiques, tout en minimisant les conflits (Fournier, 1985; Ouellet, 1983; Archibald, 1983; Brunanchon, 1998; Papadopoulos, 2002). La concertation peut permettre à l'État de sonder les parties (Fournier, 1985) ou de faire adhérer l'opinion publique à ses positions (Laforest, 1999).

Les gouvernements peuvent exercer des pressions directes ou indirectes sur les acteurs afin de les inciter à accepter leurs programmes et politiques ou à les amener à développer des compromis, des

consensus. (Brunanchon, 1998; Laforest, 1999).

L'État a un rôle important à jouer en tant que facilitateur des changements économiques et sociaux (Bergeron et Bourque, 1997), ce qui doit l'amener à prendre le leadership et à proposer des nouvelles pistes de réflexion.

On constate ainsi que les gouvernements du Canada et du Québec ont adopté des politiques ayant pour objet de favoriser et améliorer les relations patronales-syndicales en soutenant les initiatives élaborées et mises en oeuvre conjointement par les parties dans plusieurs domaines: la réalisation d'activités liées aux innovations en relations du travail, la réalisation de projets liés à l'organisation du travail, la mise à l'essai de nouvelles idées au cours de projets pilotes qui débordent des activités courantes. (Bergeron et Bourque, 1997; CCMTP, 1997).

Par ailleurs, quand l'État initie un processus de concertation, il doit utiliser des procédures et des règles du jeu qui sont claires, connues et acceptées (Bon et Louppe, 1980; Brunanchon, 1998), afin que les décideurs, les technocrates et les citoyens partagent une même signification des objectifs de la démarche (Thibault, 1991).

Le processus de concertation ou de consultation doit viser d'abord les publics les plus touchés par une décision à venir (Brunanchon, 1998; Fournier, 1985). Ce processus doit intervenir en phase de conception ou de préparation d'une législation ou d'une politique et il doit s'inscrire dans le cadre d'un processus décisionnel (Brunanchon, 1998; Fournier, 1985; Parenteau, 1991), c'est-à-dire qu'il doit porter sur une décision précise et imminente concernant un projet précis (Parenteau, 1991). La concertation suppose que les décideurs acceptent d'être influencés par la population (Brunanchon, 1998; Thibault, 1991). Le décideur doit s'engager à tenir compte des résultats de la concertation (Parenteau, 1991); autrement, les acteurs ont le sentiment d'avoir été dupés et manipulés (Laforest, 1999). Cela signifie donc que, même quand le consensus établi ne fait pas son affaire ou ne va pas dans le sens de ses intérêts, le décideur ne peut se permettre d'agir comme si rien ne s'était passé ou, pis encore, de passer à côté des structures établies dans le but de consulter des individus qui ne représentent pas le patronat ou les syndicats (Fournier, 1985).

Selon Brunancho (1998), le processus de concertation doit également servir de pré-test au «produit politique» pour améliorer l'adéquation entre l'offre gouvernementale et les demandes sociales fragmentées et/ou contradictoires.

1.3.1.1.2 Les pressions de l'environnement

Les pressions de l'environnement peuvent inciter ou même forcer les acteurs, en dépit ou malgré des intérêts qui peuvent être divergents ou opposés, à trouver ou à tenter de trouver des solutions à des problèmes qui les affectent tous. Plusieurs facteurs pouvant être à l'origine de ces pressions ont été identifiés par Gunderson et Sharpe (1998):

- des facteurs de changements économiques: mondialisation, fusions d'entreprises, fermetures d'usines ou d'établissements...;
- des facteurs de changements technologiques: informatisation, robotisation, bureautique...;
- des facteurs de changements légaux et juridiques: déréglementation, libéralisation des échanges commerciaux, mobilité accrue du capital et des personnes...;
- des facteurs de changements en ce qui concerne les méthodes de gestion des ressources humaines, des relations du travail et de l'organisation du travail: sous-traitance, réingénierie, travail à temps partiel, travail autonome, déclin de la syndicalisation, nouvelles relations patronales-syndicales...;
- et des facteurs de changements sociaux: participation accrue des femmes, diversification des milieux de travail, vieillissement de la main-d'oeuvre.

Peu importe qu'il s'agisse du marché domestique ou des marchés national et international, les acteurs doivent souvent unir leurs efforts. D'un côté, les entreprises veulent demeurer compétitives, conserver et même préférentiellement augmenter leurs parts de marché ainsi que leur marge de profit. D'un autre côté, les salariés veulent préserver leur emploi et assurer tout au moins le maintien de leurs conditions de travail, à défaut de pouvoir les améliorer. Cela peut amener les acteurs à collaborer entre eux et avec l'État. A titre d'exemple, la question de la déréglementation est étroitement associée à la mondialisation. D'un côté, les gouvernements sont incités par certaines entreprises à réduire les coûts reliés à la réglementation et à la législation et à harmoniser sur le plan mondial vers le plus bas commun dénominateur. (Chaykowski et Gunderson, 2001; Gunderson et Verma, 1992; Betcherman et Gunderson, 1990). D'un autre côté, ils subissent la pression des syndicats en faveur de la mise en place d'une clause de respect des droits fondamentaux des

travailleurs dans les accords ou traités de libre-échange internationaux (Moreau et Trudeau, 1996). Dans un tel contexte, les acteurs peuvent tenter de trouver un terrain d'entente, c'est-à-dire ne pas nécessairement déréglementer mais possiblement revoir la réglementation afin de la simplifier et dans certains cas, de l'assouplir afin de pouvoir faire face aux contraintes de l'environnement. Ils peuvent rechercher et tenter de s'entendre sur les meilleures pratiques administratives, réglementaires ou législatives qui permettraient de réduire certains coûts considérés trop onéreux (Gunderson, 1998)

Par ailleurs, une autre pression de l'environnement provient du fait qu'il est relativement rare qu'une seule alliance d'acteurs, par exemple les acteurs patronaux et syndicaux, participe à la production des politiques publiques, c'est-à-dire lors de l'émergence, de la formulation et de la mise en oeuvre de telles politiques (Ouimet et Lemieux, 2000). Les politiques publiques seraient généralement formulées dans des communautés de politique publique composées d'organismes étatiques et de groupes d'intérêt (Richardson et Jordan, 1979). Ces organismes seraient eux-mêmes composés de professionnels spécialisés dans le domaine des politiques publiques et qui jouent un rôle déterminant dans le processus d'identification des problèmes auxquels les responsables politiques doivent trouver des solutions (Walker, 1974, 1977). Une communauté de politique publique réfère à une forme particulière de réseau de politique publique (Ouimet et Lemieux, 2000). Il existe plusieurs types de réseaux de politique publique allant du plus intégré, le corporatiste, au moins intégré, le pluraliste, connu également sous l'appellation de réseau thématique (Rhodes et Rhodes et Marsh, 1990, 1992; Schneider et Werle, 1997; Van Waarden, 1992). Un réseau thématique existe quand les politiques publiques résultent de l'interaction d'un nombre important d'acteurs, si bien qu'il est difficile d'identifier ceux qui exercent le plus d'influence (Hecho, 1978). Dans les pays pluralistes, les lobbies (cabinets de relations publiques, lobbyistes maison, etc.) cueillent l'information « stratégique » aux fins de l'élaboration des politiques publiques, ensuite, ils la transmettent soit aux décideurs, soit à d'autres groupes, soit aux médias. Ils se chargent aussi d'interpréter l'information qu'ils fournissent aux décideurs dans un sens qui leur est favorable (Petry, 1998). Enfin, mentionnons que selon Benoit Lévesque (1999), le modèle québécois se caractérise notamment par la reconnaissance d'une pluralité d'acteurs collectifs, la régionalisation et la décentralisation, une certaine socialisation du marché et une ouverture vers une économie sociale et plurielle, ainsi que par la multiplication des lieux de délibération avec les acteurs sociaux. Selon Bourque (1999), le modèle québécois se caractérise également par l'existence de réseaux informels de décideurs financiers (Québec inc.: c'est-à-dire des

dirigeants de grandes entreprises, de sociétés d'Etat, du Mouvement Desjardins, du Fonds de solidarité de la FTQ, du FondAction de la CSN, etc.) qui se concertent pour contribuer le plus efficacement au développement de quelques grandes entreprises québécoises. On peut donc en déduire que l'État ainsi que les acteurs patronaux et syndicaux subissent des pressions des autres acteurs; et que, dans le cadre de la formulation et de la mise en oeuvre des politiques publiques, les acteurs patronaux et syndicaux sont en concurrence avec les autres acteurs en ce qui a trait aux relations d'influence et de pouvoir.

1.3.1.1.3 L'historique de coopération et de partenariat

L'historique de coopération et de partenariat correspond, au cours d'une période de temps déterminée, à la succession des processus de concertation concernant le sujet d'un dossier. Cet historique réfère, premièrement, au nombre de fois où le sujet d'un dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation et deuxièmement, au cumul des résultats coopératifs obtenus dans le cadre de ces processus de concertation. Il est permis de penser que l'existence d'un historique de coopération et de partenariat est associé à l'existence de formes institutionnelles stables, à l'instauration et au maintien d'un climat de confiance entre les acteurs, ainsi qu'à leur volonté à rechercher des objectifs communs par la résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés. Il est également permis de penser que l'existence d'un historique de coopération et de partenariat puisse constituer un facteur de succès des processus de concertation.

Bellemare et Poulin Simon (1986) ont insisté sur l'importance d'institutionnaliser la participation. Ainsi, a contrario, quand elles ont analysé la période du début des années 60 en matière de participation au Canada, elles ont conclu à l'échec de celle-ci qui repose notamment sur le fait qu'elle n'est pas véritablement institutionnalisée comme c'est le cas en Europe. Charest (1998) souligne aussi l'absence de formes institutionnelles stables, organisées et centrales au sein du système de relations industrielles comme cela a été le cas dans certains pays d'Europe. On constate que les pays européens qui se sont dotés de mécanismes de concertation ont établi leurs pratiques sur une période relativement longue (Sexton, 1990; Bellemare et Poulin Simon, 1986). En ce qui a trait au Canada, à la suite de trois études de cas portant sur des initiatives sectorielles, créées entre 1990 et 1993 dans le domaine de la formation de la main-d'oeuvre, Charest (1998) en est venu à la conclusion que

l'établissement de rapports coopératifs est marqué par un apprentissage graduel au cours duquel les acteurs ont à gérer des tensions quant à leurs rapports qui demeurent marqués par la nature et l'expérience des rapports vécus en dehors des initiatives sectorielles. Dans l'expérimentation des rapports coopératifs, Charest a relevé deux aspects déterminants: la recherche d'objectifs communs aux acteurs impliqués et l'utilisation (explicite ou implicite) de la règle du consensus en matière de prise de décision. Dans les trois études de cas, il s'est avéré que ces deux aspects jouent un rôle essentiel dans l'établissement de rapports coopératifs entre les parties et qu'il importe que ce soit les acteurs eux-mêmes qui déterminent ces objectifs et ces règles.

Il est permis de penser que, dans certaines circonstances ou situations, les acteurs ont intérêt à coopérer et que plus ils coopèrent, plus cela peut contribuer à instaurer et à maintenir un climat de confiance et d'acceptation mutuelle (Papadopoulos, 2002; Supiot, 1999; Fournier, 1985). On peut penser qu'un tel climat puisse les amener vers des consensus. De plus, l'instauration d'un climat de confiance est une tâche relativement facile à accomplir au Québec où il y a une longue tradition de rencontres entre les gens d'affaires, les syndicats et les employeurs, dans le cadre des divers sommets économiques qui ont été tenus au fil des ans et où les employeurs et les syndicats ont une longue tradition de reconnaissance mutuelle (Fournier, 1985; CCMTP, 1997). L'instauration d'un tel climat peut, selon nous, avoir été favorisé par le fait que les acteurs patronaux et syndicaux ont été habitués, au cours des deux ou trois dernières décennies, à travailler graduellement ensemble dans une dynamique de concertation, c'est-à-dire dans un nombre de plus en plus élevé d'organismes gouvernementaux (CCTM, CNT, CSST, CPMT, CDPQ, etc.), ainsi que dans le cadre d'alliances, de fronts communs, de forums, etc. On peut présumer que si les acteurs ont réussi à instaurer un climat de confiance et d'acceptation mutuelle, ils réussiront à maintenir ce climat, sauf évidemment s'il y a un bouleversement majeur.

De plus, la littérature sur la participation dans l'entreprise semble confirmer l'importance d'institutionnaliser la participation ainsi que renforcer la perception selon laquelle plus les acteurs coopèrent, plus cela peut contribuer à instaurer et à maintenir un climat de confiance et d'acceptation mutuelle. Le recours à cette littérature semble pertinent puisqu'elle réfère notamment aux processus reliés à l'organisation du travail et aux comités mixtes de gestion, lesquels relèvent de la concertation (Boucher, 1993; Tremblay, 1995). Or, dans la littérature en relations industrielles, le partenariat se

voit associé à une nouvelle approche de relations du travail qui serait plus participative, plus coopérative et moins conflictuelle (Tremblay, 2000). La coopération et le partenariat patronal-syndical permettraient aux parties de délaisser quelque peu l'affrontement pour s'engager davantage sur la voie de la concertation et de la résolution des problèmes (Morin, 1993; Bourque, 1993; Chaykowski et Verma, 1994; et Boivin, 1996, 1997, cités par Moreau et Trudeau; Chaykowski et Verma, 1992; Cooke, 1990; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Harrison et Laplante, 1994; Maschino, Morissette et Turcot, 1995; et Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, cités par Bourque, 1997). De plus, l'action de comités syndicaux-patronaux pourvus de toute l'information pertinente accroîtrait la confiance entre les parties (DRHC, 1998; Harrison et Laplante, 1994; Gagnon, 1998).

1.3.1.1.4 Les ressources humaines et matérielles disponibles

Il semble que la concertation produirait plus de résultats quand elle est institutionnalisée (Bellemare et Poulin Simon, 1986; Charest, 1998). Toutefois, dans la mesure où le pouvoir d'initiative des acteurs peut être un élément central dans une stratégie de concertation, les parties doivent ou devraient bénéficier d'une marge d'autonomie leur permettant d'exercer un tel pouvoir. Afin de concrétiser ce pouvoir d'initiative, il faut des budgets et des ressources (Brunanchon, 1998; Fournier, 1985). Or, le potentiel de concertation de plusieurs organismes ou tables de consultation se trouve partiellement diminué à cause de l'omniprésence de l'État et du manque d'autonomie de ces organismes (Fournier, 1985). La dépendance administrative et financière des conseils consultatifs à l'égard du ministère ou de l'organisme qu'ils sont chargés de conseiller, de critiquer ou d'évaluer, mine l'autorité et la marge de manoeuvre des conseils en question. Les budgets et les ressources très limités de plusieurs organismes (le CCTM, par exemple) les empêchent d'exercer efficacement le pouvoir d'initiative prévu par la loi (Fournier, 1985). L'étroite marge de manoeuvre de certains organismes de concertation amène à penser qu'afin de favoriser le débat, d'enrichir la discussion et de maximiser la prise de décisions efficaces, il faut permettre l'échange d'informations entre tous les acteurs. Ces informations doivent être fournies non seulement par des experts mais aussi par les acteurs eux-mêmes. Cela est d'autant plus nécessaire quand les attentes sont de plus en plus élevées, et quand les besoins sociaux sont de plus en plus diversifiés, différenciés ou contraires (Brunanchon, 1998; Lindquist, cité par Brunanchon). Les informations fournies par les acteurs proviennent de plusieurs sources, notamment les services de recherche des organisations patronales et syndicales.

On constate également que les centrales syndicales contribuent financièrement et par le prêt de ressources humaines à la réalisation de travaux de recherche, parfois en partenariat avec des organismes gouvernementaux comme le CRSHC et le Fonds FCAR (Lévesque et Murray, 1998, à titre d'exemple). Du côté patronal, on constate que ce sont des entreprises qui contribuent, avec l'Etat, au financement de travaux de recherche, notamment à CIRANO. Par ailleurs, au cours du débat portant sur un sujet donné, les acteurs envisagent des hypothèses pour régler un problème. L'État peut favoriser davantage le débat en produisant des études d'impact. Ces études permettent de démontrer que les conséquences néfastes appréhendées ou les bienfaits de ces hypothèses sur le développement de l'économie et de l'emploi ou le système de relations du travail sont plus ou moins réelles. Les études d'impact peuvent donc avoir pour résultats: de modifier ou de renforcer la perception des acteurs, de diminuer ou de maintenir l'écart entre les intérêts des acteurs, possiblement, de mieux cerner les enjeux, et finalement, d'aider les acteurs à dégager des pistes de solution acceptables pour tous (Desmarais, 1999).

1.3.2 La littérature sur la négociation collective

La littérature sur la négociation collective peut aussi aider à comprendre et expliquer les pratiques de concertation dans le domaine du travail et de la main-d'oeuvre. Premièrement, parce que l'on constate certaines similitudes entre la négociation collective et la concertation. La plus grande similitude est le fait que dans les deux processus les acteurs recherchent la conclusion d'un accord, d'une entente. Deuxièmement, on constate que les différences entre la négociation collective et la concertation peuvent être ténues. Ainsi, d'un côté, selon Malépart (1999), à la différence de la négociation collective où les décisions dépendent de l'accord des deux parties, dans la consultation tripartite au niveau national, c'est le gouvernement qui décide en dernier ressort. Mais d'un autre côté, cet auteur ajoute que la ligne de démarcation entre négociation et consultation est floue car une procédure qualifiée officiellement de consultation mais qui contient une part de décision en commun peut être qualifiée de négociation. Ainsi, on peut affirmer que les résultats du processus dépendent de l'accord des deux parties autant dans le cas de la négociation collective que dans certains processus de concertation. Troisièmement, parce que la littérature sur la négociation collective permet d'élargir la compréhension des facteurs de succès des processus d'interaction entre les parties.

La littérature qui porte sur la négociation collective s'intéresse surtout aux acteurs et à leur approche, compétitive ou coopérative, dans la manière de négocier. Ainsi, Walton et McKersie (1995) définissent la négociation comme une interaction délibérée de deux ou plusieurs unités sociales complexes qui tentent de définir ou redéfinir les termes de leur interdépendance. Ils postulent que les relations du travail mettent en cause des intérêts divergents qui suscitent des conflits entre employeurs et syndicats, ainsi que des intérêts convergents ou complémentaires qui alimentent la coopération patronale-syndicale sur certaines questions (Bourque, 1996). Dans les deux cas, les parties tentent d'en venir à une entente à cause de leur interdépendance. Quand les intérêts sont communs, les parties tentent de trouver une solution mutuellement avantageuse. De cette définition découlent quatre situations que l'on peut observer en négociation. Parmi celles-ci, on en retrouve trois dans l'approche distributive (ou compétitive): perdant-gagnant, perdant-perdant et gagnant-perdant. L'autre situation, gagnant-gagnant, s'applique à l'approche intégrative (ou coopérative). L'approche retenue par les parties influence leur comportement lors du déroulement des négociations. En ce qui a trait aux relations entre les parties, et en s'inspirant d'une classification de Selekman et al (1958), Walton et McKersie (1995) distinguent cinq structures possibles de relations entre les parties qui négocient: le conflit, la protection contre l'agression, l'accommodation, la coopération et la collusion. Chacun de ces types de relation est défini par quatre attributs: l'orientation motivationnelle et l'attitude envers autrui au niveau de l'action, les attitudes en matière de légitimité d'autrui, le niveau de confiance et l'attitude émotionnelle envers autrui. Enfin, Walton et McKersie mettent en évidence la négociation intra-organisationnelle qui est menée au sein de chacune des parties négociantes afin de discuter les différents points de vue qui coexistent à l'intérieur de l'organisation et dégager une position permettant de concilier les divergences internes. La négociation intra-organisationnelle, qui débute dès la phase de préparation de la négociation directe et se poursuit jusqu'à l'acceptation d'un règlement final par chacune des parties (Bourque, 1996), produit des effets sur la négociation entre les parties.

Par ailleurs, la négociation collective, comme la concertation et la coopération, est une relation d'échange caractérisée par une certaine durée, mais aussi par l'inégalité des parties. Ce qui s'échange entre les acteurs, ce sont des ressources et des atouts que chacun possède et dont les autres ont besoin pour réaliser leur projet collectif ou individuel. Comme cet échange est durable, il est régi par des règles formelles et informelles contraignantes. Mais cet échange reste inégal car les atouts, ressources et moyens dont chacun dispose sont différents et inégaux. (Exemple donné dans Quivy

et Van Campenhoudt, 1995).

Dans le cas de la négociation collective, l'inégalité des parties, c'est-à-dire le déséquilibre dans les pouvoirs de négociation de l'employeur et de ses salariés, est diminué par le fait que le législateur impose à l'employeur l'obligation de négocier de bonne foi avec le syndicat choisi par ses salariés (Moreau et Trudeau, 1998). Toutefois, l'intervention de l'État dans la négociation peut constituer une ressource pour les parties, en ce que toute modification des règles du jeu vient modifier, parfois plus ou moins subtilement, l'équilibre du rapport de force existant entre les parties à un moment précis dans le temps (Reynaud, 1990; Ross, 1992; Bernatchez et Boucher, 1998). Le législateur peut retrancher certains sujets du champ de la négociation, imposer un certain nombre de mécanismes de règlement des différends, etc.

1.3.2.1 Le succès de la négociation patronale-syndicale

L'un des objectifs de la négociation est de déterminer conjointement le contenu des règles dans un accord, quelle qu'en soit la forme juridique, dans une déclaration conjointe ou dans une politique d'action commune (Reynaud, 1990; Supiot, 1999). En s'appuyant sur cet énoncé, on peut croire que la négociation patronale-syndicale est un succès quand elle donne lieu à un accord, à une déclaration conjointe ou à une politique d'action commune. La négociation patronale-syndicale englobe donc plus que la négociation en vue de la signature d'une convention collective (Supiot, 1999). À titre d'exemple, on peut mentionner les négociations qui précèdent et accompagnent des modifications à l'organisation du travail dans une entreprise. La précision apportée par Supiot apparaît importante. En effet, quand il s'agit de négocier une convention collective, les acteurs ont, à toute fin pratique, une obligation de résultat car il leur faudra tôt ou tard en arriver à une entente, avec ou sans l'usage de moyens de pression, et toujours avec la possibilité que l'employeur, à défaut d'obtenir une entente, décide de fermer définitivement son établissement (Moreau et Trudeau, 1998). À l'issue de la négociation de la convention collective, les parties peuvent donc se trouver dans l'une des quatre situations identifiées par Walton et McKersie (1995), c'est-à-dire perdant-gagnant, perdant-perdant, gagnant-perdant ou gagnant-gagnant. À l'inverse, on peut penser que ces mêmes acteurs n'ont pas nécessairement une obligation de résultat ou même aucune obligation de résultat quand ils négocient en vue d'émettre une déclaration conjointe ou d'adopter une politique d'action commune, parce qu'ils

agissent sur une base volontaire avec moins d'obligations de résultats que dans le cas de la négociation d'une convention collective. C'est ce qui porte à croire que dans la très grande majorité des cas, quand elles s'entendent pour faire une déclaration conjointe ou pour adopter une politique d'action commune, les parties se trouvent dans une situation de gagnant-gagnant à l'issue de la négociation et qu'elles ne se trouvent jamais dans une situation de perdant-perdant.

Lorsqu'ils négocient en vue de déterminer conjointement le contenu des règles, les acteurs patronal et syndical se comportent comme l'État qui a un rôle important à jouer en tant que législateur, régulateur et facilitateur de la négociation collective (Adams, 1992). Le contenu des règles réfère au processus d'élaboration de la structure de réglementation, au processus de définition des règles, au processus d'application des règles et finalement, au processus de transformation des règles (Léonard, 2001; Murray, Lévesque et Vallée, 2000; Reynaud et Reynaud, 1999; Supiot, 1999; Flanders, 1968; Dunlop, 1958).

Par ailleurs, quand on veut mesurer le succès de la négociation patronale-syndicale, on peut vérifier si l'accord qui a été conclu convient à des besoins partagés entre les parties (Cathelineau, 1991), si les parties ont trouvé une solution mutuellement avantageuse (Walton et McKersie, 1995), ou encore, tenter de déterminer à quel degré les parties ont réussi à atteindre leurs objectifs respectifs (Paquet, 1995). Ces critères ne sont pas mutuellement exclusifs. Ils expriment simplement en des termes différents la même réalité, à savoir que les parties acceptent de conclure un accord à la condition que celui-ci soit davantage dans leurs intérêts respectifs ou mutuels, ou les deux, que son contraire, ce qui se rapproche d'une situation de concertation.

1.3.2.2 Facteurs de succès ou conditions favorables

Aux fins de cette recherche, il nous faut trouver des facteurs de succès qui soient plutôt rattachés à la négociation intégrative puisque des intérêts convergents ou complémentaires alimentent la coopération patronale-syndicale sur certaines questions (Bourque, 1996) et que dans un tel cas, les parties tentent de trouver une solution mutuellement avantageuse.

Bernatchez et Boucher (1998) ont effectué, au cours des six premiers mois de 1996, une étude

portant sur la négociation collective dans le secteur municipal au Québec. Un des objectifs de cette étude consistait à identifier les déterminants du succès d'une approche de négociation intégrative en contexte municipal. Notons que pour ces deux auteurs, la négociation est un succès quand elle est de type « gagnant-gagnant ». Les hypothèses de l'étude identifient quatre déterminants du succès des négociations. Le premier déterminant est la définition conjointe de l'enjeu de la négociation et la vision du caractère « partenarial » de la négociation. Le deuxième déterminant correspond aux personnes, c'est-à-dire au climat dans les négociations et à la communication lors des négociations. Le troisième déterminant correspond au processus, c'est-à-dire la discussion selon un processus de résolution de problèmes et l'intervention d'un tiers (conciliateur). Le quatrième déterminant correspond au temps, c'est-à-dire à la durée de la négociation. Bernatchez et Boucher ont effectué leur étude à l'aide d'un questionnaire qui a été transmis à chacune des parties patronale et syndicale des 316 municipalités ayant un syndicat de cols bleus, ceux-ci représentant le plus large regroupement de salariés ayant droit de grève.

Les résultats de l'étude de Bernatchez et Boucher proviennent des 170 questionnaires qui ont été retournés. En ce qui a trait à l'issue de la négociation, 71% des répondants (76% du patronat et 62% des syndicats) sont d'opinion que le résultat de la négociation est de type « gagnant-gagnant » et ce, même si 37% de l'ensemble des répondants évaluent que la négociation a présenté un caractère conflictuel ou difficile. En ce qui a trait aux déterminants du succès de la négociation, l'étude révèle ce qui suit. Premièrement, la définition conjointe de l'enjeu de la négociation constitue un déterminant du succès à des degrés divers pour 66% des répondants. Deuxièmement, le climat entourant les négociations a été « plutôt collaboratif » ou « collaboratif » selon 74% des répondants. De plus, les communications lors des négociations ont été plutôt faciles ou faciles et confiantes selon 62% des répondants. Enfin, 70% des répondants estiment avoir discutés à l'intérieur d'une approche de résolution des problèmes. De plus, Bernatchez et Boucher ont tenu compte du fait que des éléments d'ordre sociodémographique, internes ou externes au milieu de travail, sont susceptibles d'influencer les négociations. L'étude révèle que sur une base interne, les conventions collectives concernées ont connu peu de griefs liés à leur application ou à leur interprétation. Plus de 80% des conventions collectives faisant l'objet d'un renouvellement ont occasionné dix griefs ou moins, les autres en ayant produit davantage. C'est ce qui amène Bernatchez et Boucher à conclure que le caractère conflictuel de la négociation subit l'influence directe des problèmes d'application de la convention collective

la convention collective précédente. Plus le nombre de griefs déposés sous la convention collective précédente est élevée, plus il sera difficile aux parties de se faire confiance dans le cadre du renouvellement de ladite convention. Cette première conclusion de Bernatchez et Boucher nous amène à faire un rapprochement avec l'importance de l'historique de coopération entre les parties dont il a été question dans la section consacrée à la littérature sur la concertation. En effet, il semble que plus les parties coopèrent, plus cela peut contribuer à instaurer et à maintenir un climat de confiance et à amener les parties à tenter de résoudre les problèmes au fur et à mesure de leur survenance. Quant au contexte externe, à savoir l'incertitude et les difficultés économiques, les réformes législatives et les stratégies politiques, il a pour effet, selon l'étude de Bernatchez et Boucher, d'inciter les parties à identifier de nouvelles méthodes de négociation basées sur le partenariat. La quasi-totalité des personnes interrogées (98%) attribuent au contexte économique une influence déterminante sur les négociations collectives. Par ailleurs, environ la moitié (48%) sont d'avis que les lois actuelles devraient faire l'objet de modifications importantes. Cette deuxième conclusion de Bernatchez et Boucher nous amène à faire un rapprochement avec l'importance du contexte socio-économique, dont il a aussi été question précédemment.

À partir des résultats de l'étude de Bernatchez et Boucher, nous avons identifié deux nouveaux facteurs de succès qui découlent de cette recherche sur la négociation collective par rapport à ceux identifiés antérieurement dans la littérature sur la concertation. Le premier facteur correspond à la convergence d'intérêts entre les parties (la définition conjointe de l'enjeu). On peut croire qu'il s'agit d'un facteur important, parce qu'il faut d'abord que chaque partie ait un intérêt dans le sujet du dossier et ensuite, que pour un motif ou un autre, les parties aient des intérêts communs, convergents ou complémentaires dans le même sujet. Le deuxième facteur correspond au type de processus de négociation qui doit être un processus de résolution de problèmes.

1.3.2.2.1 La convergence d'intérêts entre les parties

La négociation intégrative est orientée vers l'atteinte d'objectifs communs dans un contexte où les intérêts des parties sont perçus comme convergents ou complémentaires (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1995). Selon Bernatchez et Boucher (1998), les parties peuvent réfléchir conjointement ou séparément à la mise en forme des objectifs de la négociation, c'est-à-dire définir

conjointement ou séparément l'enjeu de la négociation collective. Dans le cas de la négociation d'une convention collective, l'enjeu représente la valeur des conditions salariales et normatives à la table de négociations. C'est aussi ce que l'on peut gagner ou perdre tout au cours des pourparlers. Rappelons que selon les résultats de l'étude menée par Bernatchez et Boucher (1998), la définition conjointe de l'enjeu de la négociation constitue un déterminant du succès de la négociation collective à des degrés divers pour 66% des répondants. Par exemple, dans la négociation collective qui concerne les changements dans l'organisation du travail, la stratégie patronale de gestion conjointe de ces changements passe par la coopération patronale-syndicale (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Là encore, on peut imaginer que la coopération patronale-syndicale est possible sur un sujet où les intérêts des parties sont perçus comme convergents ou complémentaires. La décision syndicale de coopérer serait la résultante d'une analyse de l'évolution des contextes externe et interne de l'entreprise, et d'une évaluation des coûts et des bénéfices actuels et futurs de la coopération patronale-syndicale en matière de gestion de l'organisation du travail (Cooke, 1990; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, cités par Bourque, 1997). Plusieurs études soulignent l'importance d'une entente préalable concernant les objectifs de la coopération patronale-syndicale avant de s'engager dans des activités conjointes, ainsi que la nécessité d'un engagement sans équivoque des dirigeants des organisations patronales et syndicales qui participent à ces expériences (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993; Kochan, Katz et Mower, 1984; Maschino et al, 1995; Shuster, 1984, cités par Bourque, 1997).

Quant à la négociation distributive, elle a comme fonction de traiter les conflits d'intérêts entre les parties. Elle renvoie aux activités de négociation qui se déroulent dans un contexte de divergence d'intérêts où les parties cherchent l'une l'autre à maximiser leurs gains (Bourque). Chaque partie fait appel à des tactiques de persuasion et de pression afin d'amener l'autre partie à changer ses préférences. Les prises de position alimentent les échanges de propositions et de contre propositions dans un contexte de concessions décroissantes (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1995; Bernatchez et Boucher, 1998). Comme leurs intérêts sont divergents, il peut fort bien arriver que les parties ne s'entendent pas sur l'existence d'un problème ou sur l'urgence ou l'importance d'un sujet et que cela ait pour conséquence de retarder le début des négociations ou de faire en sorte qu'il n'y ait pas de véritables négociations ou encore, de réduire l'intensité de la participation des parties dans le processus (Bernatchez et Boucher, 1998).

Il semble donc que la convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet négocié constitue un facteur de succès de la négociation patronale-syndicale.

1.3.2.2.2 La négociation selon un processus de résolution de problèmes

Les tactiques intégratives s'inscrivent dans une démarche de résolution de problèmes fondée sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solutions mutuellement acceptables (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1995; Els, 1998). La discussion selon un processus de résolution de problèmes constitue l'un des facteurs de succès de la négociation collective (Bernatchez et Boucher, 1998; Els, 1998). Les chances de succès varient selon le degré d'utilisation du processus. Walton et McKersie (1995) identifient trois étapes essentielles aux approches de résolution de problèmes : l'identification du problème, la recherche et l'évaluation des solutions, le choix d'une solution mutuellement acceptable. Un processus classique de résolution de problèmes suppose donc, dans un premier temps, d'identifier précisément une question à résoudre et d'établir l'état de la situation. Il y a donc échange d'informations sur le problème et sur les difficultés créées par la situation pour chaque partie: elles énoncent leurs besoins convergents ou divergents à l'aide de critères appropriés. La deuxième étape fait appel aux processus de créativité et d'innovation. Il s'agit de dégager pour chaque problème un certain nombre de solutions avec un resserrement sur les causes et les conséquences des phénomènes. Chaque partie utilise des tactiques de persuasion dans une recherche conjointe des solutions aux problèmes que les deux parties ont un intérêt à régler de façon satisfaisante. La dernière étape amène les parties à choisir la meilleure solution en y juxtaposant un plan d'action précis et opérationnel (Touzard, 1977; Bourque, 1996; Bernatchez et Boucher, 1998).

Le lecteur pourra prendre connaissance, dans le tableau 1, d'une synthèse de la littérature sur les facteurs ou conditions favorables au succès d'un processus de concertation/négociation. Dans la colonne de gauche, on retrouve les facteurs de succès potentiel des processus de concertation/négociation qui ont été tirés de la revue de littérature ainsi qu'une brève description de chaque facteur. Dans la colonne du centre, on retrouve, pour chaque facteur de succès, les dimensions correspondantes ainsi qu'une brève définition de chaque dimension. Dans la colonne de droite, on retrouve, pour chaque dimension, la liste des auteurs qui ont traité un ou plusieurs aspects de cette dimension.

TABLEAU 1

**Synthèse de la littérature sur les facteurs ou conditions favorables
au succès d'un processus de concertation/négociation**

<i>Facteurs</i>	<i>Définition et dimensions</i>	<i>Auteurs</i>
1. L'intérêt de l'État Ce concept réfère à l'ensemble des actions que l'État prend quand le processus de concertation sert ses intérêts: il prend le leadership et établit les règles du jeu.	1.1 Le leadership Le leadership réfère à l'orientation politique que l'État donne au dossier discuté au début et tout au cours du processus de concertation.	Auteurs: Archibald, 1983; Bergeron et Bourque, 1997; Bon et Louppe, 1980; Brunancho, 1998; Fournier, 1985; Jalbert, 1990; Laforest, 1999; Ouellet, 1983; Papadopoulos, 2002; Tanguay, 1982.
	1.2 Les règles du jeu Les règles du jeu font référence à l'encadrement du processus qui est fixé par l'État.	Auteurs: Bon et Louppe, 1980; Brunancho, 1998; Fournier, 1985; Laforest, 1999; Parenteau, 1991; Thibault, 1991.
2. Les pressions de l'environnement Ce concept, que l'on retrouve dans les deux segments de la littérature, réfère à des pressions sociales ou économiques qui peuvent inciter ou même forcer les acteurs, en dépit ou malgré des intérêts qui peuvent être divergents ou opposés, à trouver ou à tenter de trouver des solutions à des problèmes qui les affectent tous. Ce concept réfère également aux pressions exercées dans le cadre de la production des politiques publiques.	2.1 Les pressions sociales Les pressions sociales peuvent provenir du contexte social ou être exercées par des groupes sociaux.	Auteurs: Bernier, 2000; Bourque (1999); Lévesque, B (1999); Ouimet et Lemieux, 2000.
	2.2 Les pressions économiques Les pressions économiques peuvent provenir du contexte économique ou être exercées par des groupes économiques.	Auteurs: Bernatchez et Boucher, 1998; Betcherman et Gunderson, 1990; Chaykowski et Abbott, 2001; Chaykowski et Gunderson, 2001; Gunderson, 1998; Gunderson et Sharpe, 1998; Gunderson et Verma, 1992; Moreau et Trudeau, 1996; Moreau et Trudeau, 1998; Osterman, 1994; Supiot, 1999; Lewin, 1987.

**Synthèse de la littérature sur les facteurs ou conditions favorables
au succès d'un processus de concertation/négociation**

<i>Facteurs</i>	<i>Définition et dimensions</i>	<i>Auteurs</i>
2. Les pressions de l'environnement (suite)	2.3 Les pressions politiques Les pressions politiques peuvent provenir des communautés, des réseaux de politique publique, c'est-à-dire des acteurs qui participent à la production des politiques publiques.	Auteurs: Ouimet et Lemieux, 2000; Hecho, 1978; Petry, 1998; Richardson et Jordan, 1979; Rhodes et Rhodes et Marsh, 1990, 1992; Schneider et Werle, 1997; Van Waarden, 1992; Walker, 1974, 1977.
3. L'historique de coopération et de partenariat Ce concept réfère à l'institutionnalisation de la participation qui permettrait aux parties de délaissé quelque peu l'affrontement pour s'engager davantage sur la voie de la concertation et de la résolution des problèmes.		Auteurs: Bellemare et Poulin, 1986; Boivin, 1996; Bourque, 1993; Charest, 1998; Chaykowski et Verma, 1992, 1994; Cooke, 1990; Fournier, 1985; Gagnon, 1998; Harrison et Laplante, 1994; Maschino, Morissette et Turcot, 1995; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Morin, 1993; Sexton, 1990; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994.
4. Les ressources humaines et matérielles disponibles Ce concept réfère aux moyens dont doivent disposer les parties afin d'avoir la marge de manoeuvre leur permettant d'exercer un pouvoir d'initiative et de maximiser la prise de décisions efficaces.		Auteurs: Bellemare et Poulin, 1996; Brunanchon, 1998; Charest, 1998; Fournier, 1985.
5. La convergence d'intérêt entre les parties Ce concept réfère aux activités de négociation orientées vers l'atteinte d'objectifs communs dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents ou complémentaires.		Auteurs: Bernatchez et Boucher, 1998; Bourque, 1995, 1996; Els, 1998; Touzard, 1977; Walton et McKersie, 1995.

**Synthèse de la littérature sur les facteurs ou conditions favorables
au succès d'un processus de concertation/négociation**

<i>Facteurs</i>	<i>Définition et dimensions</i>	<i>Auteurs</i>
<p>6. La négociation selon un processus de résolution de problème. Ce concept réfère à la mise en forme des objectifs de négociation et à la détermination du contenu des règles selon une approche de coopération entre les parties.</p>		<p>Auteurs: Bernatchez et Boucher, 1998; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993; Cooke, 1990; Dunlop, 1958 Flanders, 1968; Giles, 1996; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Kochan, Katz et Mower, 1984; Léonard, 2001; Maschino et al., 1995; Murray, Lévesque et Vallée, 2000; Reynaud et Reynaud, 1999; Reynaud, 1990; Shuster, 1984; Supiot, 1999; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994.</p>

1.3.3 Approche conceptuelle de la recherche

L'approche conceptuelle de cette recherche est influencée par l'expérience professionnelle de l'auteur. Mentionnons qu'il a travaillé au CCTM de 1971 à 2000 où il a occupé successivement les fonctions de secrétaire du Conseil et de président du Conseil par intérim. Au cours de cette période, il a participé à la préparation de presque toutes les séances du CCTM de même qu'à celles des commissions, comités et groupes de travail; il a participé à ces séances et a assuré le suivi de ces séances, notamment en consignant dans des avis, des recommandations et autres documents les consensus obtenus et en donnant suite aux décisions prises par le CCTM. L'auteur a donc acquis, à titre d'acteur et de témoin, une connaissance pratique des processus de concertation; en raison de son expérience, il s'est formé une opinion en ce qui a trait aux facteurs de succès des processus de concertation. La présente recherche a pour objet de confirmer ou d'infirmer des hypothèses et propositions qui tiennent compte en partie de cette expérience. Toutefois, lors du choix des facteurs de succès potentiel, l'auteur s'est largement inspiré des travaux d'auteurs connus, dont la synthèse a été présentée au Tableau 1.

1.3.3.1 La conceptualisation du succès d'un processus de concertation

Dans la littérature, la tendance est de définir le succès d'un processus de concertation par sa capacité de produire un consensus (Laforest, 1999; Rolland et Tremblay, 1996; Laflamme, 1987), tandis que le succès de la négociation est évalué par la conclusion d'une entente (Supiot, 1999; Walton et McKersie, 1995). Dans les deux cas, on peut parler d'un arrangement ou d'un accord qui a été obtenu à la suite d'une négociation et qui peut éventuellement être le résultat d'un ou de plusieurs compromis. Nous soumettons l'idée que le succès d'un processus de concertation peut être évalué en termes de degré de consensus, c'est-à-dire un consensus total et deux variantes d'un consensus partiel. L'utilisation de cette nouvelle approche, qui n'a pas d'équivalent dans la littérature, semble pertinente. Premièrement, parce qu'au cours de 30 années de travail au CCTM, nous avons constaté, à la fin de tous les processus de concertation que, selon le dossier, l'alternative n'est pas toujours entre le consensus total ou l'absence totale de consensus car il y a des cas de consensus partiels. Deuxièmement, cette recherche porte sur quatre dossiers particuliers traités au CCTM et chacun d'eux correspond soit à un des degrés de consensus soit à l'absence de consensus.

Nous soumettons l'idée que le succès d'un processus de concertation, en l'occurrence sa capacité de produire un consensus, peut varier d'un dossier à l'autre parce qu'il existe plusieurs degrés de consensus. Tel que mentionné précédemment, il s'agit d'un consensus total et de deux variantes d'un consensus partiel. De plus, nous soumettons l'idée que l'on devrait pouvoir évaluer le degré de consensus en mesurant jusqu'à quel point les acteurs s'entendent sur le fond de la question et sur les modalités d'application de l'arrangement ou de l'accord. Cela nous amène à définir les trois degrés de consensus ainsi que l'absence de consensus.

Un consensus total au sein du CCTM: cela signifie que tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier. Ce consensus total peut être le résultat de compromis qui ont été acceptés par les uns et les autres suite à des négociations.

Un consensus partiel au sein du CCTM: cela signifie que tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, mais sur une partie seulement des éléments d'un sujet en particulier. On doit donc en conclure qu'il y a eu des négociations, que pour une partie des éléments il a été possible de dégager un compromis, et que pour d'autres éléments il a été impossible de trouver un terrain d'entente.

Un consensus partiel au sein du CCTM mais total au sein de chacun des groupes patronal et syndical: cela signifie que tous les acteurs d'un même groupe s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier. Toutefois, ce consensus total est différent pour chaque groupe, de sorte qu'il n'y a pas de consensus au niveau du CCTM comme tel.

L'absence de consensus signifie que même s'il y a eu des négociations, il a été impossible de trouver un quelconque terrain d'entente, même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical.

1.3.3.2 Les facteurs ou conditions favorables au succès d'un processus

de concertation

Les facteurs retenus aux fins de cette recherche englobent pratiquement tous les facteurs identifiés dans la littérature sur la concertation et la littérature sur la négociation collective. Nous proposons que ces facteurs peuvent être classés en deux grandes catégories. En premier lieu, deux facteurs externes qui font référence au contexte du processus de concertation. En l'occurrence, il s'agit du rôle joué par l'État, qui correspond à l'aspect plus politique du contexte, et des pressions du contexte plus socio-économique pertinent au dossier traité. En deuxième lieu, deux facteurs plus internes au processus lui-même. Il s'agit de certaines caractéristiques du sujet traité, ainsi que de l'organisation du processus.

1.3.3.2.1 Le rôle de l'État

L'État peut jouer un rôle plus ou moins actif en ce qui a trait au leadership, aux règles du jeu et aux ressources.

- Le leadership

L'État peut prendre et assumer le leadership en identifiant les problèmes à résoudre, en faisant effectuer des études et des recherches sur ces problèmes, de même qu'en proposant des pistes de solution (Bergeron et Bourque, 1997; Fournier, 1985; Tanguay, 1982; Jalbert, 1990). Il peut le faire en initiant une démarche de concertation ou de réflexion, afin d'amener tous les acteurs à mieux cerner les enjeux, leurs préoccupations et l'ampleur de leurs différends et afin de les amener, ensemble, à dégager des pistes de solution qui leur conviennent (Papadopoulos, 2002; Laforest, 1999; Brunanchon, 1998; Fournier, 1985; Tanguay, 1982; Jalbert, 1990).

Dans un organisme comme le CCTM, l'intervention de l'État peut constituer un facteur de succès car celui-ci transmet alors un message aux acteurs. Ainsi, d'un côté, on peut penser que plus le message est fort et crédible, plus la pression sur les acteurs sera forte et plus les acteurs devraient être incités à

consacrer des efforts dans le cadre d'un processus de concertation. Le message est fort quand l'État signifie très clairement aux acteurs qu'il est non seulement résolu à régler un problème, mais qu'il compte le régler très rapidement avec ou sans un consensus parfait. A titre d'exemples, le gouvernement peut décider de prendre action pour régler un problème qui risque de lui nuire à court ou à moyen terme ou pour appliquer son programme électoral ou pour satisfaire sa clientèle ou encore, quand il constate que le moment est propice pour agir à titre de facilitateur d'un rapprochement entre les positions des acteurs. Le message peut également être fort quand l'État décide de prendre le leadership en cours de route, c'est-à-dire bien après que les parties aient décidé conjointement d'inscrire un sujet à l'agenda et de tenter de le résoudre elles-mêmes. Une telle situation peut se produire quand le sujet est devenu d'actualité et que l'État veut obtenir un résultat plus rapidement; ou encore, parce que l'orientation prise par les acteurs ne le satisfait pas. A la limite, l'État pourrait intervenir afin de faire déraiper ou échouer le processus de concertation. D'un autre côté, on peut penser à l'inverse que si le message est faible et peu crédible, les acteurs ressentiront peu de pressions et ne devraient pas être incités à consacrer des efforts dans le cadre d'un processus de concertation. Le message est faible et peut être peu crédible quand l'État soumet, avec plus ou moins de conviction, une question à un processus de concertation. Cela peut arriver notamment à la suite de pressions très fortes d'un acteur ou d'un intervenant externe.

Enfin, il peut arriver que l'État n'intervienne pas du tout et laisse les acteurs s'arranger entre eux. A titre d'exemple, à compter de 1970 et jusqu'en 1991, malgré l'absence de compétences législative et réglementaire, le CCTM a adopté et appliqué des règles portant sur le régime d'arbitrage des griefs, notamment sur la rémunération des arbitres, sur les règles d'éthique applicables aux arbitres et sur le traitement des plaintes portées à l'endroit d'arbitres. Cela porte à croire que si l'État omet de légiférer ou de réglementer et que les acteurs considèrent qu'il est important d'agir, ils peuvent décider de combler le vide en adoptant eux-mêmes des règles.

• Les règles du jeu

Une échéance réaliste

Un processus de concertation doit intervenir en phase de conception ou de préparation d'une législation ou d'une politique et il doit s'inscrire dans le cadre d'un processus décisionnel (Brunançon, 1998;

Fournier, 1985; Parenteau, 1991), c'est-à-dire qu'il doit porter sur une décision précise et imminente concernant un projet précis (Parenteau, 1991).

Dans un organisme comme le CCTM, une échéance réaliste peut constituer un facteur de succès d'un processus de concertation car, lorsqu'il fixe la date d'échéance, l'État indique plus ou moins clairement aux acteurs le sérieux de sa démarche. Ainsi, lorsque l'État initie un processus de concertation, les acteurs s'attendent à ce qu'il fixe une échéance (une date, un mois ou une période quelconque de l'année), correspondant à un point repère quelconque. A titre d'exemples, il peut s'agir de l'échéance pour la production d'un document de consultation publique, de l'échéance pour la production d'un mémoire au Conseil des ministres ou encore, de l'échéance pour le dépôt d'un projet de loi à l'Assemblée nationale. Une échéance est réaliste et peut constituer un facteur de succès quand l'État accorde aux acteurs un délai raisonnable leur permettant de terminer leurs travaux en temps utile, c'est-à-dire avant qu'une autre étape ne doive être franchie au sein de l'appareil d'État. De plus, une échéance réaliste peut amener les acteurs à croire qu'il vaut mieux tenter de risquer de s'entendre entre eux que de prendre le risque de voir l'État prendre une décision qui n'ira pas dans le sens de leurs intérêts. À l'inverse, on peut imaginer que les acteurs ne seront pas ou peu incités à consacrer des efforts dans le cadre d'un processus de concertation quand aucune échéance n'est fixée ou quand l'échéance est trop rapprochée ou trop éloignée. Pour un sujet donné, une échéance trop rapprochée pourrait permettre aux acteurs de comprendre (ou les inciter à comprendre) que l'État initie une démarche de concertation uniquement pour des motifs politiques, car la décision concernant ce sujet est peut être déjà prise. Par ailleurs, une échéance trop éloignée pourrait être perçue par les acteurs comme un message négatif, c'est-à-dire que le sujet est inscrit à l'ordre du jour uniquement pour démontrer qu'un tel geste a été posé, ou encore, pour gagner du temps.

Il nous semble donc que, lorsque l'État fixe une date d'échéance réaliste et qu'il exerce des pressions pour que cette échéance soit respectée, on peut croire que les acteurs prendront la démarche au sérieux et qu'ils feront des efforts pour trouver un terrain d'entente.

La crédibilité du processus

La concertation suppose que les décideurs acceptent d'être influencés par la population (Brunancho, 1998; Thibault, 1991). Le décideur doit s'engager à tenir compte des résultats de la concertation

(Parenteau, 1991); autrement, les acteurs ont le sentiment d'avoir été dupés et manipulés (Laforest, 1999).

Au CCTM, ceci ne veut pas dire que les acteurs s'attendent à ce que l'État entérine automatiquement toutes les décisions prises à l'unanimité; toutefois, ils s'attendent à ce que l'État en tienne compte. De plus, ils s'attendent à ce que l'État fasse connaître les motifs pour lesquels il n'a pas entériné en tout ou en partie une décision prise à l'unanimité.

Par ailleurs, quand l'État prend l'initiative de soumettre une question à un processus de concertation, s'il apparaît qu'une décision est déjà prise ou qu'elle sera prise par une autre instance sans tenir compte des résultats du processus de concertation, alors les acteurs iront là où la décision sera prise (par la voie du lobby, d'une campagne publique de sensibilisation, d'une comparution devant une commission de l'Assemblée nationale...).

.Les ressources

Le succès d'un processus de concertation peut être influencé, à des degrés divers selon la nature du sujet, par la présence ou l'absence et par la plus ou moins grande qualité et diversité des ressources fournies par l'Etat (Brunanchon, 1998, Laforest, 1999; Fournier, 1985). Ainsi, l'État peut fournir les données et les informations disponibles, faire effectuer de nouvelles études ou recherches ou faire mettre à jour certaines informations et lorsque nécessaire, faire effectuer des études d'impact ou des simulations concernant des hypothèses envisagées pour régler un problème. À titre d'exemple, tout projet de législation ou de réglementation soumis au Conseil des ministres du Québec, dont les normes comportent un impact significatif sur des entreprises (10 M\$ ou plus) doit être accompagné d'une étude d'impact (Décret 1362-96 du 6 novembre 1996). L'État peut également déléguer auprès du CCTM des fonctionnaires qui ont participé à la réalisation des études ou des recherches, ainsi que des fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus. Cette participation permet aux acteurs et aux fonctionnaires d'obtenir rapidement des réponses à leurs interrogations respectives, de contribuer par leur expérience et leur expertise à l'amélioration du contenu d'hypothèses envisagées, ainsi que de faire part de leurs commentaires concernant certaines hypothèses, provenant de part et d'autre, qui semblent irréalistes ou inapplicables.

1.3.3.2.2 Les pressions socio-économiques du contexte

Au CCTM, les pressions de l'environnement constituent possiblement un facteur de succès car les membres de cet organisme «sont tous des agents politiques et socio-économiques qui assurent la défense des intérêts de leurs milieux respectifs dans un environnement où les acteurs sociaux sont de plus en plus nombreux» (Bernier, 2000). Le modèle québécois se caractérise notamment par la reconnaissance d'une pluralité d'acteurs collectifs (Lévesque, 1999) et par l'existence de réseaux informels de décideurs financiers (Bourque, 1999). De plus, il est relativement rare qu'une seule alliance d'acteurs, par exemple les acteurs patronaux et syndicaux, participe à la production des politiques publiques (Ouimet et Lemieux, 2000). Quand on consulte le Document d'orientation du CCTM (1994), ainsi que les rapports annuels de cet organisme, on constate que les intérêts des acteurs patronaux et syndicaux comprennent tous les sujets qui relèvent du domaine du travail et de la main-d'oeuvre, notamment les rapports collectifs et individuels de travail, les normes du travail, la santé et la sécurité du travail, les régimes de retraite, les questions reliées à l'emploi, le vieillissement de la main-d'oeuvre, le travail atypique et la conciliation travail-famille.

Il peut arriver que les groupes sociaux et les groupes économiques exercent, volontairement ou involontairement, une pression sur les acteurs patronaux et syndicaux en intervenant de plus en plus dans les questions qui relèvent du domaine du travail et de la main-d'oeuvre, sans nécessairement avoir une vue d'ensemble et tenir compte des répercussions possibles. Certains de ces groupes économiques, tels les coopératives et les entreprises de la nouvelle économie, sont très bien organisés, ont un taux de pénétration assez élevé et doivent être considérés comme représentatifs (Bourque, 1999). Certains groupes sociaux, tels les groupes de femmes, les groupes de jeunes et certaines associations, sont aussi très bien organisés et ont une certaine influence même si des acteurs doutent de leur représentativité. Parfois, les intérêts d'une partie du membership patronal ou du membership syndical peuvent être plus près des intérêts d'un groupe social que des intérêts des acteurs patronaux et syndicaux. A titre d'exemple, mentionnons la question des clauses « orphelin » dans les conventions collectives, clauses qui stipulent des conditions de travail différentes selon qu'un salarié est entré au service d'un employeur avant ou après la date mentionnée dans ces clauses. Certains groupes sociaux ont considéré cette pratique comme une discrimination fondée sur l'âge et ont demandé à l'État d'interdire cette pratique.

Certains salariés assujettis à ces clauses, c'est-à-dire ceux estimant être lésés, se sont ralliés aux groupes sociaux et ont fait pression auprès de leurs syndicats afin que ceux-ci emboîtent le pas. Cela a mis dans l'embarras les syndicats et les employeurs qui avaient négocié de telles clauses, ainsi que les acteurs patronaux et syndicaux. qui avaient suspendu l'examen de cette question au CCTM. Cela signifie donc que même si les membres du CCTM assurent la coordination des acteurs de leurs milieux respectifs, ils n'exercent pas pour autant un contrôle sur ces acteurs et que ceux-ci peuvent décider de se tourner vers l'État si le CCTM ne parvient pas à trouver une solution assez rapidement.

D'autre part, il semble que les acteurs au CCTM ne sont pas et ne peuvent pas être indifférents aux pressions qui proviennent de l'extérieur du Québec. On peut donc imaginer, premièrement, que tous les acteurs ont intérêt à ce que les entreprises québécoises qui font affaires au Canada, aux États-Unis ou ailleurs dans le monde puissent affronter la concurrence avec force. Deuxièmement, que tous les acteurs ont intérêt à faire en sorte d'éviter que des entreprises ferment leurs portes afin d'aller s'installer à l'extérieur du Québec ou encore, qu'ayant le choix entre investir au Québec ou ailleurs, une entreprise décide d'investir ailleurs qu'au Québec. Troisièmement, que tous les acteurs ont intérêt à faire en sorte d'éviter que des entreprises ne puissent survivre à cause d'exigences législatives et réglementaires qui seraient déraisonnables (niveau des taxes sur la masse salariale trop élevé, réglementation inapplicable, prolifération de rapports à produire, obligations diverses...). Aussi, à chaque fois que les acteurs doivent donner leur avis à l'égard d'un dossier qui a des incidences financières, on demande au gouvernement de produire une étude d'impact, de comparer la situation au Québec avec celle des autres provinces canadiennes et de certains états américains, afin de pouvoir se prononcer en toute connaissance de cause. Cela ne signifie pas pour autant que tous les acteurs font la même lecture des documents reçus.

1.3.3.2.3 L'intérêt des parties dans le sujet traité

La littérature sur la négociation collective nous permet d'identifier une première caractéristique de l'intérêt des parties dans le sujet traité, en l'occurrence le fait que le sujet traité est d'intérêt convergent ou divergent entre les parties. Quant à la littérature sur la concertation, elle nous permet d'identifier une deuxième caractéristique, soit le sujet traité ayant ou non un historique de

coopération entre les parties. Cela nous amène à penser que deux dimensions doivent être abordées quand on tente d'établir un lien entre l'intérêt des parties sur le sujet traité et le succès d'un processus de concertation. D'abord, la convergence d'intérêt entre les parties sur le sujet examiné. On peut imaginer que plus il y a convergence, plus les chances de succès sont élevées. Ensuite, l'historique de coopération entre les parties sur le sujet examiné. Là encore, on peut imaginer que plus il y a un historique de coopération, plus les chances de succès sont élevées.

• Un intérêt convergent

Dans un organisme comme le CCTM, le climat des relations entre les parties peut varier considérablement d'un processus de concertation à un autre et ce, même si plusieurs processus sont menés simultanément. Ce climat varie selon que le sujet du processus de concertation est de nature distributive ou intégrative, c'est-à-dire selon que les intérêts des acteurs sont divergents ou convergents par rapport à ce sujet (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1996; Bernatchez et Boucher, 1998; Els, 1998). Cette dimension comprend deux aspects, le problème et la solution.

Le problème

La nature distributive ou intégrative d'un sujet fait référence aux intérêts de chacun des acteurs (groupe patronal ou syndical), à la façon dont chaque acteur exprime ses intérêts, prend position et adopte des stratégies pour défendre ses intérêts (Bourque, 1996). Évidemment, il y a plusieurs acteurs au sein de chacun des groupes patronal et syndical, de même qu'au sein de chacune des organisations patronales et syndicales. Or, autant dans le milieu patronal que dans le milieu syndical, les acteurs interagissent et sont souvent en compétition à cause de l'instabilité du membership. Il ne faut pas non plus négliger le fait que tous les acteurs sont sensibles à l'opinion publique et qu'ils sont toujours à la recherche d'alliés. Sont ainsi rassemblés les ingrédients permettant à chaque acteur de reconnaître ou de nier l'existence d'un problème et s'il reconnaît l'existence d'un problème, de le définir. Il en résulte que dans un organisme comme le CCTM, on se retrouve devant trois possibilités: les acteurs ne s'entendent pas sur le fait qu'il y ait ou non un problème; les acteurs s'entendent sur le fait qu'un problème existe mais ne le définissent pas de la même façon; les acteurs s'entendent sur le fait qu'un problème existe et en ont la même définition.

La solution

La convergence ou la divergence d'intérêt peut aussi s'exprimer au niveau de la solution, c'est-à-dire au niveau des « ingrédients » qui facilitent l'atteinte d'une solution ou, qui au contraire, empêchent l'atteinte d'une solution. On peut ainsi imaginer qu'il est de plus en plus facile pour les acteurs de trouver une solution quand les « ingrédients » suivants s'accumulent : ils s'entendent sur l'existence d'un problème et sur la définition de ce problème, ils ont tous intérêt à régler ce problème, certains acteurs comprennent que leurs intérêts seront mieux défendus ou mieux servis s'ils participent au processus de concertation. On peut donc penser que même si le sujet du processus de concertation est de nature distributive, cela n'empêche pas nécessairement l'atteinte d'une solution : quand il apparaît évident que le statu quo ne peut être perpétué, chaque partie voudra conserver des acquis et dans ce contexte, devra accepter des changements et s'y accommoder. Même si les échanges sont alimentés de propositions et de contre propositions dans un contexte de concessions décroissantes, les parties devront coopérer dans la recherche d'une solution satisfaisante pour tous. A l'inverse, on peut constater une divergence d'intérêt totale entre les parties, qui rend presque impossible l'atteinte d'une solution. Une telle situation se produit notamment quand un « contentieux » important et long oppose les parties. Il peut s'agir d'un sujet de discussion qui revient régulièrement à l'agenda depuis un certain nombre d'années et qui devient de plus en plus un objet de discorde et de litige entre les acteurs (la sous-traitance, l'accréditation multi-patronale). Dans un tel cas, la divergence d'intérêt peut être suffisamment importante pour que les parties préfèrent se voir imposer une solution par l'État plutôt que de tenter d'en trouver une elles-mêmes.

• Un historique de coopération

Deux motifs nous amènent à croire que l'historique de coopération peut constituer un facteur de succès des processus de concertation au CCTM. Premièrement, c'est la présence de formes institutionnelles stables et organisées (Charest, 1998) qui permettent d'établir des pratiques de concertation sur une période relativement longue (Sexton, 1990; Bellemare et Poulin, 1986). Deuxièmement, un historique de coopération favorise l'instauration et le maintien d'un climat de confiance et d'acceptation mutuelle entre les acteurs qui facilitent leur coopération future (Papadopoulos, 2002; Supiot, 1999; Fournier, 1985), leur recherche d'objectifs communs et les amènent à utiliser (explicitement ou implicitement) la règle du consensus en matière de prise de

décision» (Charest, 1998). Il est donc possible d'imaginer que plus un sujet a un historique de coopération, plus il est facile pour les acteurs de s'entendre sur ce sujet quand il redevient l'objet d'un processus de concertation.

1.3.3.2.4 L'organisation du processus

La littérature sur la concertation et celle sur la négociation collective permettent d'identifier les trois dimensions qui peuvent contribuer à ce que le processus d'examen du dossier ait plus de chances de déboucher sur un succès. Ces dimensions concernent les étapes du processus, l'approche privilégiée par les acteurs au cours du processus, ainsi que la composition des mécanismes de concertation. Dans le cas du CCTM, quand on parle de mécanismes de concertation, il s'agit des instances qui peuvent être chargées de l'examen du dossier. En l'occurrence, il peut s'agir du Conseil lui-même, d'un comité, d'une commission, d'une commission élargie ou d'un groupe de travail. À l'exception du Conseil, les autres instances sont composées de membres permanents du Conseil et de membres temporaires du Conseil.

- Les étapes du processus

Dans la littérature, la question des étapes est abordée comme facteur de succès en référence à une démarche de résolution de problèmes. Les étapes suivantes sont identifiées: l'identification du problème, l'échange de l'information disponible sur ce problème, ce qui suppose un langage commun aux parties, la recherche et l'évaluation des solutions, ainsi que le choix d'une solution mutuellement acceptable (Walton et McKersie, 1995; Bernatchez et Boucher, 1998; Bourque, 1996; Touzard, 1977).

Au fil des ans, les membres du CCTM ont élaboré et mis au point un processus d'examen de dossiers que l'on peut qualifier de bien organisé. Ce processus comprend plusieurs étapes clés qu'il semble essentiel de franchir. Étant donné que plusieurs de ces étapes ressemblent à des étapes déjà identifiées dans la littérature, on peut imaginer que plus les membres du CCTM franchissent ces étapes, plus ils accroissent les chances de succès des processus de concertation.

Dans un premier temps, les membres du conseil du CCTM tentent d'identifier précisément la question à résoudre et d'établir ensemble l'état de la situation (problématique, contexte, enjeux).

Si ce n'est déjà fait, ils demandent au ministère ou à l'organisme qui a soumis un sujet au processus de concertation de transmettre au secrétariat du CCTM l'information pertinente concernant ce sujet. Les centrales syndicales et les organisations patronales sont invitées à faire de même. **Dans un deuxième temps**, les membres décident s'ils vont disposer du dossier eux-mêmes ou s'il est plutôt préférable de le déferer à un comité, une commission ou un groupe de travail, qui transmettra au Conseil ses constatations et recommandations. Si les membres décident de disposer du dossier eux-mêmes, cela signifie qu'ils feront eux-mêmes les consultations appropriées au sein de leur organisation afin de déterminer la position à prendre concernant le sujet soumis au processus de concertation. Si le dossier est déferé à une instance, les membres s'entendent sur le mandat, la durée du mandat, les rapports d'étape qui doivent être faits au Conseil, etc. Dans un tel cas, les membres de l'instance feront les consultations appropriées au sein de leur organisation afin de déterminer la position à prendre concernant le sujet soumis au processus de concertation. Les membres patronaux se rencontreront avant la première séance de travail de l'instance afin de déterminer si les organisations patronales peuvent s'entendre sur la position à prendre concernant le sujet soumis au processus de concertation. Les membres syndicaux feront de même. **Dans un troisième temps**, les membres du CCTM ou les membres de l'instance choisie par les membres du Conseil se mettent au travail : échange de points de vue, mise en commun d'informations, formulation d'hypothèses quant à la meilleure ou aux meilleures solutions pour résoudre le problème, discussion et choix de la ou des solutions qui apparaît la meilleure ou la plus appropriée. **Dans un quatrième temps**, c'est-à-dire tout au long des travaux d'une instance, les membres du CCTM prennent connaissance, à chaque séance, d'un rapport de progrès des travaux de cette instance. Ils peuvent également prendre connaissance d'un rapport d'étape des travaux de l'instance. Ils peuvent donc intervenir à tout moment si cela s'avère nécessaire, c'est-à-dire modifier ou préciser un mandat ou la durée d'un mandat, donner des instructions, fournir des moyens additionnels, etc. **Enfin, dans un cinquième temps**, sur réception du rapport ainsi que des constatations et recommandations de l'instance, les membres du CCTM prennent une décision, c'est-à-dire qu'ils entérinent un consensus, font un constat d'échec ou décident de donner une autre chance au processus de concertation.

- L'approche privilégiée

L'approche privilégiée par les acteurs lors du processus d'examen d'un dossier nous fournit des

indications sur les chances de succès de la démarche. Ainsi, la discussion selon un processus de résolution de problème constitue l'un des facteurs de succès de la négociation collective puisque les parties ont la volonté de découvrir une solution au problème malgré les divergences d'appréciation (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1995; Bernatchez et Boucher, 1998; Els, 1998). On peut donc imaginer que plus les acteurs privilégient une approche de résolution de problème ou une approche gagnant-gagnant, et plus ils ont une volonté de coopérer (Cooke, 1990; Bourque, 1997), plus les chances de succès de la démarche sont élevées.

•La composition des mécanismes de concertation

Dans la littérature, la question de la composition des mécanismes de concertation est abordée comme l'une des conditions qui facilitent la recherche de solutions nouvelles. Selon les auteurs, les canaux de communication doivent être le plus ouverts possible, c'est-à-dire permettre la participation de tous les négociateurs (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977; Bourque, 1995). Selon d'autres auteurs, la négociation intégrative favorise l'intensité de la participation des parties dans la démarche et cette intensité peut se mesurer par la fréquence des rencontres patronales-syndicales et le nombre de représentants patronaux et syndicaux directement engagés dans ces activités (Bernatchez et Boucher, 1998; Cooke, 1990).

À partir de la littérature et des observations faites au CCTM, on peut imaginer que la composition des mécanismes de concertation constitue possiblement un facteur de succès des processus de concertation. Dans un organisme comme le CCTM, la recherche du consensus à tout prix ne semble pas être une fin en soi; si cela était, il serait inutile de recourir à des commissions élargies, à des groupes de travail et à des comités. Etant donné que tous les membres du CCTM sont des leaders au sein de leur organisation et que la majorité d'entre eux détiennent des postes électifs, toutes les discussions pourraient être faites lors des séances du CCTM et les membres de cet organisme pourraient prendre des décisions au nom des membres de leur organisation. On peut imaginer que les consensus obtenus seraient toutefois des consensus fragiles, pour ne pas dire fictifs, inapplicables. Au contraire, les membres du CCTM recherchent des consensus réels, auxquels adhèrent leurs membres et qui par conséquent pourront être appliqués. C'est pourquoi le CCTM met sur pied des commissions élargies, des groupes de travail et des comités. C'est pourquoi il attache également beaucoup d'importance à la composition de ces mécanismes de

concertation qui sont des instances du CCTM.

Mentionnons d'abord que des membres du CCTM participent toujours, en nombre variable, aux travaux des instances. Ainsi, quand un sujet est déféré à une instance (un comité, une commission ou un groupe de travail), cette instance est toujours composée de membres du CCTM et de membres temporaires du CCTM. Les acteurs continuent ainsi d'assurer la coordination des travaux au sein de leurs groupes respectifs. De plus, ces membres assurent un lien entre une instance et le Conseil, notamment quand ce dernier prend connaissance d'un rapport de progrès des travaux ou d'un rapport d'étape des travaux de l'instance. On peut donc imaginer que les chances de succès d'un processus de concertation sont plus élevées quand on retrouve au sein d'une instance au moins deux membres (un patronal et un syndical) du CCTM et que les chances s'élèvent à mesure que l'on augmente le nombre de membres du Conseil.

Mentionnons ensuite qu'une instance est composée, en outre de membres du CCTM, de membres temporaires du CCTM. Aux fins de la présente recherche, les membres temporaires sont regroupés au sein de deux catégories: les « politiques » et les experts. Les « politiques » sont des personnes qui détiennent un poste électif ou un poste de direction ou encore un poste de conseiller au sein d'une organisation. Cela les amène évidemment à agir à titre de conseiller auprès des membres du CCTM. De plus, tout comme les membres du CCTM, les « politiques » sont des leaders au sein de leur organisation et de ce fait, peuvent contribuer à faire réussir ou échouer un processus de concertation. Leur présence au sein des instances est essentielle car ils représentent les diverses tendances au sein des organisations patronales et syndicales. Quant aux experts, internes ou externes, ils peuvent provenir d'un contentieux, d'un service de recherche ou d'actuariat ou de génie, etc. Par experts internes, on entend des personnes qui sont à l'emploi d'une organisation patronale ou syndicale. Par experts externes, on entend des personnes qui ne sont pas à l'emploi d'une organisation patronale ou syndicale. Ces personnes oeuvrent dans un cabinet d'actuaire, d'avocats ou d'ingénieurs ou encore, sont à l'emploi d'une entreprise. La présence des experts au sein des instances est essentielle : leur mandat consiste essentiellement à confirmer ou à infirmer l'opérationnalisation des hypothèses mises de l'avant par les membres du CCTM et par les « politiques ». Il ne faut pas oublier que les experts externes peuvent avoir beaucoup d'influence auprès de leurs clients qui sont membres d'organisations patronales ou syndicales. On peut donc

imaginer que les chances de succès d'un processus de concertation sont plus élevées quand une instance est composée de « politiques » et d'experts.

Pour conclure, rappelons que notre approche conceptuelle a consisté à classer dans deux grandes catégories les facteurs de succès identifiés dans la littérature sur la concertation et la littérature sur la négociation collective. En premier lieu, deux facteurs externes qui font référence au contexte du processus de concertation. En l'occurrence, il s'agit du rôle joué par l'État, qui correspond à l'aspect plus politique du contexte, et des pressions du contexte plus socio-économique pertinent au dossier traité. En second lieu, deux facteurs plus internes au processus lui-même. Il s'agit de certaines caractéristiques du sujet traité, ainsi que de l'organisation du processus. Le prochain chapitre, qui porte sur la méthodologie de la recherche, nous permettra de préciser l'approche conceptuelle retenue et de l'opérationnaliser.

Chapitre 2

Méthodologie de la recherche

Introduction

L'objectif de ce chapitre consiste à élaborer un modèle d'analyse qui permettra de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses portant sur les facteurs de succès des processus de concertation. À cette fin, il s'agira d'abord de définir conceptuellement les variables du modèle et de formuler les hypothèses découlant de ce modèle. Ensuite, il faudra procéder à l'opérationnalisation des variables. Enfin, il faudra élaborer un plan d'observation ainsi qu'un plan d'analyse.

2.1 Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche

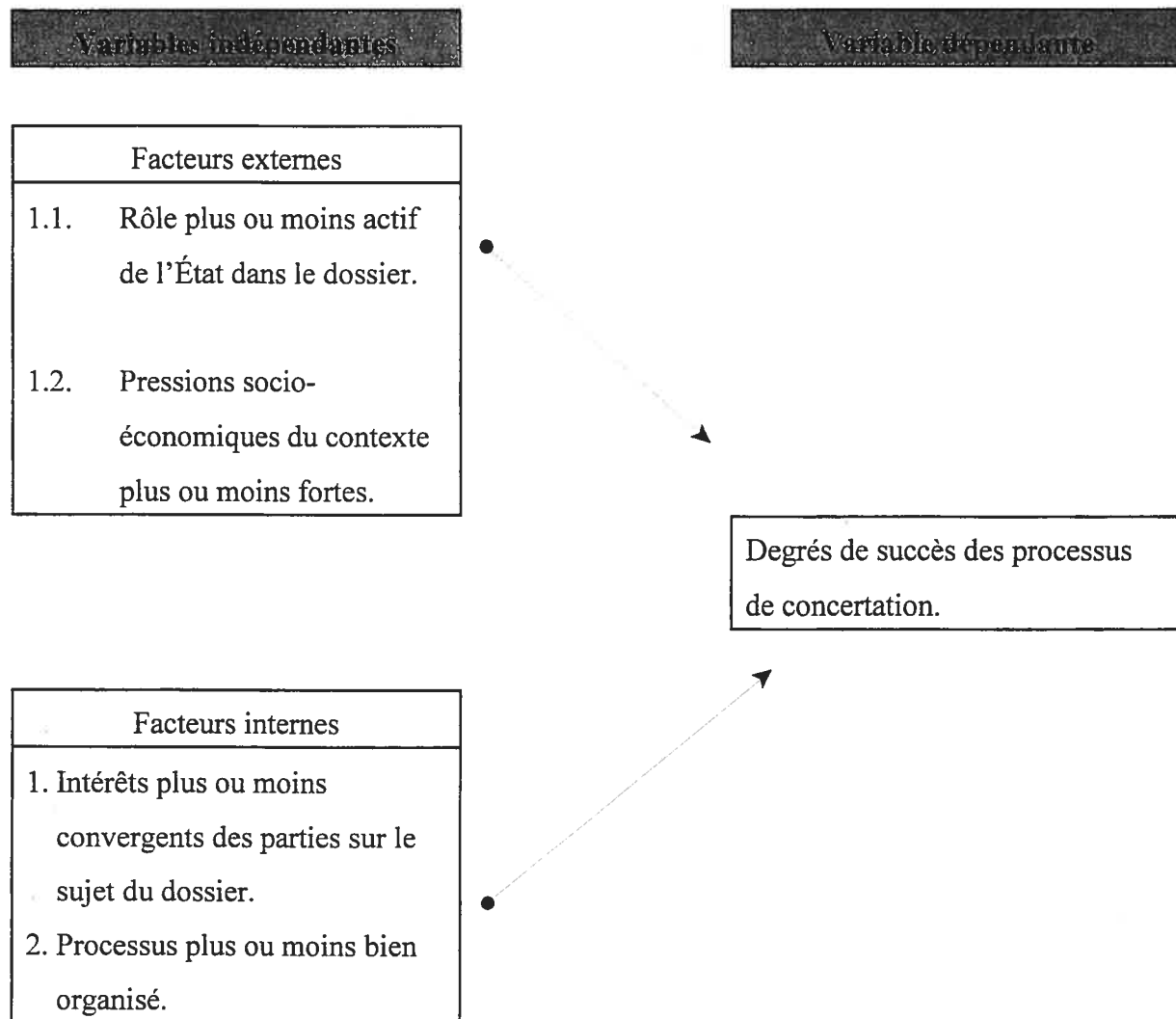
2.1.1 Le sujet et le but de la recherche

Rappelons que le sujet de cette recherche s'intéresse aux processus de concertation dans le domaine des relations du travail. Son but est d'identifier les facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer à assurer le succès des processus de concertation (bipartite ou tripartite). Les cas étudiés de processus de concertation concernent ceux utilisés au Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre.

2.1.2 Le modèle conceptuel retenu

La présente recherche a jusqu'ici résumé une vaste documentation susceptible d'identifier des facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer à assurer le succès des processus de concertation. Sur cette base, nous avons retenu quatre facteurs d'importance primordiale. Selon nous, les variations observées lors de la mise en application de chacun de ces facteurs peuvent expliquer le degré de succès d'un processus de concertation. Ce modèle peut être présenté comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



2.1.3 Les variables du modèle

2.1.3.1 Les variables indépendantes

1. Le rôle de l'État. Ce concept réfère à l'ensemble des actions que l'État prend sur chacune des trois dimensions suivantes: le leadership, les règles du jeu et les ressources. Le leadership réfère à l'orientation politique que l'État donne au dossier discuté surtout au début et ensuite au cours du processus de concertation. Les règles du jeu font référence à l'encadrement du processus qui est fixé par l'État. Enfin, les ressources concernent le soutien que l'État fournit aux acteurs afin de leur

permettre d'agir efficacement.

2. Les pressions socio-économiques du contexte. Ce concept réfère à deux types de pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs patronaux et syndicaux lors d'un processus de concertation sur un sujet en particulier. Ces pressions peuvent être sociales, c'est-à-dire qu'elles sont exercées par le contexte social ou par des groupes sociaux à l'intérieur du Québec, ou économiques et elles peuvent alors provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du Québec. Les pressions économiques peuvent provenir du contexte économique ou être exercées par des groupes économiques. Enfin, même si les pressions sociales ont souvent des répercussions économiques, il nous apparaît nécessaire de traiter séparément les pressions sociales et les pressions économiques.

3. L'intérêt des parties sur le sujet du dossier. Ce concept réfère à l'ensemble des manifestations des deux dimensions suivantes : la convergence d'intérêt et l'historique de coopération sur le sujet du dossier.

4. L'organisation du processus de concertation. Ce concept réfère à l'ensemble des actions que les acteurs patronaux et syndicaux prennent pour organiser le processus de concertation sur les trois dimensions suivantes : les étapes, l'approche privilégiée et la composition des instances.

2.1.3.2. La variable dépendante

Les degrés de succès des processus de concertation. Ce concept réfère aux trois degrés de consensus résultant des processus de concertation ainsi qu'au possible échec d'un processus de concertation. Le premier degré de succès est atteint lorsqu'il y a un consensus total au sein du CCTM, c'est-à-dire que tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier. Le deuxième degré de succès est atteint lorsqu'il y a un consensus partiel au sein du CCTM, c'est-à-dire que tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, mais sur une partie seulement des éléments d'un sujet en particulier. Le troisième degré de succès est atteint lorsqu'il y a un consensus partiel au sein CCTM sous forme d'un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Cela signifie que tous les acteurs d'un même groupe s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun

des éléments d'un sujet en particulier. Il y a échec d'un processus de concertation quand il y a absence de consensus au CCTM et qu'il a été impossible de trouver un quelconque terrain d'entente même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical.

2.1.4 Les hypothèses découlant du modèle

1. En ce qui concerne le rôle de l'État.

Plus l'État joue un rôle actif dans le processus de concertation, plus le degré de succès du processus est élevé.

2. En ce qui concerne les pressions socio-économiques du contexte.

Plus les pressions socio-économiques du contexte sur les acteurs sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé.

3. En ce qui concerne l'intérêt des parties sur le sujet du dossier.

Plus il y a convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier et plus il y a un historique de coopération sur ce sujet, plus le degré de succès du processus est élevé.

4. En ce qui concerne l'organisation du processus de concertation.

Plus les trois dimensions de l'organisation du processus de concertation sont présentes, plus le degré de succès de ce processus est élevé.

2.2 Opérationnalisation des variables

2.2.1 Le rôle de l'État

Cette variable comprend trois dimensions : le leadership, les règles du jeu et les ressources. À partir de chacune de ces dimensions, on peut identifier des indicateurs qui permettront de mesurer la présence plus ou moins forte du rôle de l'État dans chacun des cas qui seront étudiés ultérieurement.

2.2.1.1 Le leadership

L'État peut prendre et assumer le leadership en identifiant les problèmes à résoudre, en faisant effectuer des études et des recherches sur ces problèmes, de même qu'en proposant des pistes de solution. Concrètement, cela signifie que l'État peut produire un document d'orientation ou un document de réflexion et qu'un tel document peut être accompagné d'un avant-projet de loi ou de règlement ou de politique. L'État peut également prendre et assumer le leadership en initiant une démarche de concertation ou de réflexion et en s'assurant que cette démarche soit menée jusqu'à la fin. Concrètement, cela signifie que l'État demande au CCTM de donner son avis sur un sujet ou demande au CCTM d'étudier une question et que l'État peut exercer des pressions sur les acteurs afin qu'une solution soit trouvée à un problème. **Les indicateurs sont donc :** une demande d'avis ou une demande d'étudier un sujet donné, un document d'orientation ou un document de réflexion, les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent ces documents, un avant-projet de loi ou de règlement, et enfin, les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs afin de forcer l'atteinte d'un consensus. Ces pressions peuvent prendre diverses formes, notamment: un rappel quant à l'urgence de trouver une solution à un problème, un rappel quant à l'importance de fournir un avis consensuel, l'évocation de la possibilité que l'État prenne une décision faute d'entente entre les acteurs, etc.

2.2.1.2 Les règles du jeu

On peut mesurer l'action de l'État en regard des règles du jeu à partir de **deux indicateurs**: l'échéance pour donner un avis ou se prononcer sur une question et la crédibilité du processus de concertation. **L'échéance doit être réaliste** selon le jugement des acteurs et non selon celui de l'État. Cela s'explique par le fait que cela prend d'abord du temps à organiser et à mettre en marche un processus de concertation. Il faut ensuite prévoir une période de temps nécessaire aux consultations à l'intérieur de chacune des organisations. Enfin, il faut accorder le temps nécessaire pour que le processus de concertation en soit véritablement un. **Concrètement, dans une grille d'analyse**, il s'agit de vérifier, à partir des compte rendus et procès-verbaux des séances du CCTM, si les membres ont accepté le délai fixé ou s'ils ont plutôt demandé une prolongation de délai ou encore, s'ils ont déclaré que le délai était irréaliste. On peut imaginer que plus le délai est réaliste

selon le jugement des acteurs, plus le degré de succès atteint devrait être élevé. Le deuxième indicateur concerne **La crédibilité du processus de concertation**: les acteurs sont-ils convaincus que l'État est sérieux dans sa démarche ou sont-ils convaincus du contraire? : dans ce dernier cas, cela peut signifier, à titre d'exemple, que les acteurs croient que l'État initie une démarche par obligation et que sa décision est déjà prise ou sera prise après consultation d'autres instances. **Concrètement, dans une grille d'analyse**, il s'agit de vérifier, à partir des compte rendus et procès-verbaux des séances du CCTM, si les acteurs estiment que la participation de l'État au processus est sérieuse sur le fond, et pas seulement pour la forme. On peut imaginer que plus la crédibilité du processus de concertation est élevée, plus le degré de succès atteint devrait être élevé.

2.2.1.3 Les ressources

L'État devrait fournir un soutien essentiel aux actions des parties en mettant à leur disposition le cadre institutionnel approprié qui leur permettrait d'agir efficacement. Par cadre institutionnel nous entendons, aux fins de la présente recherche, le cadre juridique du CCTM ainsi que ses moyens d'action, notamment les ressources financières qui lui sont allouées. Or, malgré des demandes répétées d'année en année, l'État n'a jamais alloué au CCTM des fonds lui permettant d'effectuer ou de faire effectuer des études et recherches, contrairement à ce qui est prévu à sa loi constitutive. Il faut donc rechercher ailleurs des indicateurs concernant les ressources. **À notre avis, on peut mesurer l'action de l'État en regard des ressources à partir de deux groupes d'indicateurs: les ressources « documentaires » et les ressources humaines fournies par l'État dans le dossier étudié. Dans le cas des ressources « documentaires », les indicateurs sont :** la disponibilité de données et d'informations sur le sujet à l'étude; la disponibilité des résultats d'études ou de recherches qui ont été effectuées sur l'un ou l'autre des sujets suivants: comparaison des conditions de travail des salariés syndiqués et des salariés non syndiqués au Québec, comparaison des dispositions législatives ou réglementaires en vigueur au Québec avec celles en vigueur dans une autre province, un état américain ou un autre pays, comparaison des salaires et des avantages sociaux au Québec ou dans un secteur économique du Québec avec ceux d'une autre province, d'un état américain ou d'un autre pays; la mise à jour de telles études ou recherches; la disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'État ou les acteurs patronaux et syndicaux. Quant à l'importance des ressources humaines, elle apparaît évidente. Quant on met en présence les acteurs patronaux et syndicaux avec

les acteurs gouvernementaux, cela permet à tous d'obtenir rapidement des réponses à leurs interrogations respectives, de faire part de leurs commentaires concernant certaines hypothèses, en somme, de prendre des décisions en toute connaissance de cause. **Dans le cas des ressources humaines, les indicateurs sont donc :** la participation de fonctionnaires gouvernementaux qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou des recherches sur un sujet donné, la participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus.

2.2.2 Les pressions socio-économiques du contexte

Cette variable comprend deux dimensions : les pressions sociales à l'intérieur du Québec; les pressions économiques internes et externes. A partir de chacune de ces dimensions on peut identifier les indicateurs qui permettent de mesurer la plus ou moins grande influence des pressions socio-économiques du contexte dans chacun des cas qui seront étudiés ultérieurement.

2.2.2.1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec

Les acteurs patronaux et syndicaux au CCTM n'ont pas toujours les coudées franches et sont loin d'être dans la situation où ils pourraient toujours et en toutes circonstances demeurer inflexibles et faire preuve de rigidité en ce qui concerne leurs prises de position. C'est particulièrement le cas quand ils débattent d'un sujet qui concerne tous les employeurs et tous les travailleurs du Québec, peu importe qu'ils soient en milieu syndiqué ou non syndiqué. Les acteurs au CCTM doivent tenir compte du fait que de plus en plus de groupes d'intérêt peuvent intervenir dans les débats et faire connaître leurs prises de position à l'État par plusieurs canaux. À titre d'exemples, de tels groupes peuvent représenter les intérêts des jeunes, des femmes, des écologistes, etc. et intervenir lors de débats portant sur différents sujets: les normes du travail, le travail atypique, les clauses «orphelin» dans les conventions collectives, etc. On peut imaginer que dans certaines circonstances, les pressions sociales peuvent amener les acteurs au CCTM à être moins rigides, et au contraire, à être plus flexibles parce qu'ils ont intérêt à s'entendre et jusqu'à un certain point à faire front commun contre les autres acteurs. On pourrait donc en déduire que plus il y a de pressions, plus cela

favorise les chances de succès d'un processus de concertation. On pourrait toutefois nuancer cette hypothèse en soumettant l'idée que les pressions doivent être importantes selon la perception des acteurs. **L'indicateur** devrait être le fait que les acteurs au CCTM fassent eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude.

2.2.2.2 Les pressions économiques internes et externes

On peut affirmer que la majorité des pressions exercées sur l'économie québécoise proviennent de contraintes externes qui sont elles mêmes amplifiées par la mondialisation de l'économie et la libéralisation des échanges commerciaux internationaux. On peut imaginer que ces contraintes externes obligent les acteurs patronaux et syndicaux à unir leurs efforts en vue de trouver les moyens de s'adapter à celles-ci ou mieux encore, de trouver des moyens pour tirer le meilleur profit de telles contraintes, afin de rendre l'économie québécoise plus forte et plus compétitive. Mais encore, faut-il que les acteurs perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques car si tel n'est pas le cas, ils ne verront pas nécessairement la nécessité d'unir leurs efforts. Les acteurs peuvent percevoir ou reconnaître l'existence de pressions économiques quand ils prennent connaissance des résultats d'études ou de recherches qui ont été effectuées par l'État ou qui proviennent d'autres sources (par exemple, d'un groupe de recherche universitaire). **Le premier indicateur** devrait donc être le fait que les acteurs perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions du contexte économique. Évidemment, les pressions économiques ne proviennent pas toutes de contraintes externes puisque toutes les entreprises québécoises ne sont pas également en concurrence avec des employeurs de l'extérieur du Québec. De plus, la provenance et la nature des pressions économiques diffèrent selon que le sujet du processus de concertation concerne tous les employeurs et tous les travailleurs du Québec (par exemple, la *Loi sur les normes du travail*), ou concerne uniquement les employeurs et les travailleurs en milieu syndiqué (par exemple, le *Code du travail*) ou encore, concerne un secteur de la vie économique où les employeurs et les travailleurs ne sont pas tous représentés (par exemple, la *Loi sur les décrets de convention collective*). Il en résulte que des pressions peuvent être exercées par des acteurs qui ne sont pas représentés au CCTM mais qui ont des préoccupations économiques parce qu'ils représentent des

employeurs ou des travailleurs. Cela a été le cas au début des années 1990 quand plusieurs organisations patronales ont demandé l'abrogation de la *Loi sur les décrets de convention collective* et que l'État a alors mis en branle un processus de consultation auprès des principaux intéressés. Le fait que ces pressions soient exercées par des acteurs externes nous amène à considérer un **deuxième indicateur** qui consiste dans le fait que les acteurs au CCTM fassent eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude. Enfin, on peut imaginer qu'il ne suffit pas nécessairement que les acteurs perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques et de pressions exercées par des groupes économiques. Encore faut-il que les acteurs perçoivent et reconnaissent l'importance des conséquences de ces pressions sur leurs intérêts, et que ces conséquences soient suffisamment importantes pour les inciter à trouver un terrain d'entente avec les autres acteurs. **Le troisième indicateur** devrait être le fait que les acteurs perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts.

2.2.3 L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Cette variable comprend deux dimensions: un sujet d'intérêt convergent et l'historique de coopération. À partir de chacune de ces dimensions on peut identifier les indicateurs qui permettent de mesurer le degré d'intérêt des parties sur le sujet du dossier.

2.2.3.1 Un sujet d'intérêt convergent

Le comportement des acteurs au début du processus de concertation nous fournit des indications en ce qui a trait à la convergence d'intérêt. À notre avis, il faut retenir, **à titre d'indicateurs**, la reconnaissance de l'existence du problème et l'existence d'une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution à ce problème.

La reconnaissance de l'existence du problème. On peut imaginer que la mise en marche d'un processus de concertation a pour objet de résoudre un problème. Or, si un ou plusieurs acteurs ne reconnaît pas dès le départ l'existence d'un problème, il est fort possible que la démarche avorte dès le départ ou qu'elle soit vouée à l'échec. Au contraire, si les acteurs s'entendent sur le fait qu'un problème existe, il est alors possible d'en discuter et éventuellement de trouver une solution et ce,

même si au départ les acteurs ne définissaient pas le problème de la même façon. **L'indicateur** devrait être le fait que, dès le début du processus de concertation, on constate à la lecture d'un compte rendu et procès verbal ou autre document du CCTM que les acteurs reconnaissent l'existence du problème.

L'existence d'une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème. Même si les acteurs s'entendent sur le fait qu'un problème existe, cela ne signifie pas pour autant qu'ils ont tous intérêt à en disposer dans les plus brefs délais. À ce sujet, mentionnons que, d'un acteur à un autre, un même problème peut être plus ou moins prioritaire, selon l'importance des pressions internes ou externes de toute nature que subissent les dirigeants de l'organisation. Il peut donc arriver que, dès le début du processus de concertation, un acteur déclare son intérêt à trouver une solution au problème et que cela provoque d'autres déclarations similaires. On peut imaginer que le degré de succès d'un processus de concertation est plus élevé quand, dès le début de ce processus, il y a une déclaration d'intérêt commun à trouver une solution au problème. **L'indicateur** devrait être le fait que, dès le début d'un processus de concertation, on retrouve dans un compte rendu et procès verbal ou autre document du CCTM une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème.

2.2.3.2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier

On peut imaginer que si dans le passé, le sujet d'un dossier a été traité dans le cadre de plusieurs processus de concertation et que ces processus ont toujours débouché sur des consensus, cela accroît la possibilité que le degré de succès d'un nouveau processus de concertation portant sur le même sujet soit élevé. **Les indicateurs** sont donc: le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation et le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus.

2.2.4 L'organisation du processus de concertation

Cette variable comprend trois dimensions: les étapes, l'approche privilégiée par les acteurs et la composition des instances.

2.2.4.1 Les étapes

Depuis la création du CCTM en 1969, les membres ont mis au point et amélioré, au fil des ans, un modèle d'organisation du processus de concertation qui comporte cinq étapes. Ce modèle n'est pas consigné par écrit; toutefois, au début de chaque nouveau processus de concertation, la permanence du Conseil y fait référence, que ce soit dans des documents ou lors d'une séance du Conseil, et tente d'amener les membres à utiliser ce modèle. Étant donné que ce sont les membres qui décident d'utiliser plus ou moins le modèle, cela nous amène à imaginer que plus le nombre d'étapes franchies est élevé, plus cela accroît la possibilité que le degré de succès d'un processus de concertation soit élevé. À ce sujet, mentionnons d'abord que le modèle n'est pas toujours appliqué intégralement ou totalement, c'est-à-dire que toutes les étapes ne sont pas toujours toutes franchies; par exemple, un processus de concertation peut prendre fin, suite à l'atteinte d'un consensus ou à cause de divergences d'intérêts très fortes, avant même que toutes ou certaines des étapes soient appliquées. Autre exemple, les étapes du modèle ne sont pas toutes franchies quand les membres du Conseil décident d'étudier eux-mêmes un dossier, plutôt que de le déferer à une instance. Mentionnons ensuite que pour déterminer si une étape est franchie ou n'a pas été franchie, il faut s'en remettre au jugement des membres du CCTM puisqu'il s'agit d'une question de perception. C'est donc à la lecture d'un compte rendu et procès verbal ou autre document du CCTM que l'on peut trouver des réponses. **La première étape** consiste à identifier la question à résoudre. **La deuxième étape** consiste à s'assurer que toute l'information pertinente soit disponible. À la lecture des compte rendus et procès-verbaux des séances du CCTM, on peut constater si, au jugement des membres, ils ont reçu ou n'ont pas reçu toute l'information pertinente. **La troisième étape** consiste, pour les membres, à établir ou à constater ensemble l'état de la situation, c'est-à-dire la problématique, le contexte et les enjeux. **La quatrième étape** porte sur la période de temps nécessaire, au jugement des membres, entre la date où un processus de concertation est initié au CCTM et la date où l'instance chargée de ce processus commence ses travaux. À ce sujet, mentionnons qu'avant le début de tels travaux, les membres du CCTM ou les membres d'une instance du CCTM doivent faire des consultations au sein de leur organisation respective afin de s'assurer de bien représenter les intérêts de leurs membres. De plus, il faut permettre aux acteurs de chacun des groupes patronal et syndical de pouvoir se rencontrer et de pouvoir se concerter sur le sujet du processus de concertation. **La cinquième étape** consiste à bien définir le mandat de l'instance chargée du processus de concertation. On peut imaginer que les chances de succès d'un

processus de concertation sont plus élevées quand l'instance reçoit un mandat écrit (qu'est-ce que le CCTM attend de l'instance?) et quand le mandat prévoit des échéances (rapports d'étape, rapport final). **L'indicateur** est donc le nombre d'étapes franchies.

2.2.4.2 L'approche privilégiée

On peut mesurer le genre d'approche privilégiée dans l'organisation du processus à partir du comportement des acteurs. Deux approches sont possibles: la négociation par position et l'approche de résolution de problème. Aux fins de notre recherche, nous utilisons l'hypothèse que l'approche de résolution de problème favorise plus le succès du processus de concertation que l'approche de négociation par position. À cette fin, deux indicateurs semblent appropriés. **Le premier indicateur** réfère à l'échange d'informations entre les acteurs, c'est-à-dire que chaque acteur peut transmettre à la permanence du CCTM, pour distribution à tous les membres du CCTM, des documents dont le contenu peut améliorer la connaissance d'un sujet à l'étude. Des informations peuvent également être communiquées verbalement ou déposées lors d'une séance du CCTM ou d'une instance du CCTM. **Le deuxième indicateur** réfère à la délégation à la permanence du CCTM la tâche de rédiger des propositions sur des principes convenus.

2.2.4.3 La composition des instances

On peut mesurer le degré d'influence de la composition des instances par la participation de membres du CCTM, de « politiques » et d'experts.

Des membres du CCTM. On peut imaginer que plus il y a de membres du CCTM au sein d'une instance, plus le degré de succès que cette instance peut atteindre est élevé. La participation d'au moins un membre du CCTM permet d'établir une liaison constante entre le Conseil et l'instance; s'il y a au moins un membre patronal et un membre syndical, cela permet alors d'établir en plus une liaison constante au plus haut niveau entre l'instance et chacun des groupes patronal et syndical; dans le cas de certains dossiers, c'est encore mieux s'il y a au moins un membre provenant de chacune des organisations représentées au CCTM car cela permet alors d'établir une liaison au plus haut niveau entre l'instance et chacune des organisations représentées au CCTM. **L'indicateur** est donc le nombre de membres du CCTM au sein de chacune des instances.

Des « politiques ». Il s'agit de membres temporaires du CCTM. Le terme « politiques » comprend

des personnes qui détiennent un poste électif au sein d'une organisation patronale ou syndicale, ainsi que des personnes qui détiennent un poste de cadre au sein d'une organisation patronale ou syndicale. On peut imaginer que le degré de succès d'un processus de concertation est plus élevé quand on retrouve des « politiques » au sein des instances car ce sont des leaders au sein de leur organisation et aussi parce que, généralement, ce sont ces personnes qui auront à mettre en oeuvre les solutions adoptées par les acteurs. **L'indicateur** est donc le nombre de « politiques » au sein de chacune des instances.

Des experts. Il s'agit de membres temporaires du CCTM. On peut également imaginer que le degré de succès d'un processus de concertation est plus élevé quand on retrouve des experts au sein des instances du CCTM. En raison de leur expérience concrète sur le terrain ou de leurs connaissances, ces personnes peuvent décrire clairement un problème, émettre des hypothèses sur les causes du problème et sur les solutions à de tels problèmes et fournir une opinion éclairée sur des hypothèses. De plus, ces experts ont généralement une certaine influence sur les décideurs. **L'indicateur** est le nombre d'experts au sein de chacune des instances.

2.3 Plan d'observation

2.3.1 Nature de la recherche

Il s'agit d'une étude de cas multiples contrastés sur la variable dépendante. Cette étude sera faite à partir de quatre cas. Chaque cas aura pour objet d'illustrer un degré différent de succès d'un processus de concertation.

2.3.2 Population et échantillon

Théoriquement, la population à l'étude est celle de tous les dossiers de concertation traités par le CCTM entre le 1^{er} mai 1969, date de la toute première séance de cet organisme, et le 10 décembre 2002, date de constitution de l'échantillon. Cependant, en pratique, afin de tenir compte de l'élargissement de la composition du CCTM au cours de la dernière décennie, la population à l'étude est celle de tous les dossiers de concertation traités par le CCTM au cours de la décennie des années 90. De cette population, un échantillon empirique intentionnel de quatre cas a été tiré pour représenter les différentes valeurs de la variable dépendante et ainsi constituer un échantillon

représentatif au plan théorique plutôt que statistique. Le premier cas - La rémunération des arbitres de griefs - correspond à un consensus total au sein du CCTM. Le deuxième cas - Le projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* - correspond à un consensus partiel au sein du CCTM. Le troisième cas - Les propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs correspond à un consensus partiel au sein du CCTM mais à un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Le quatrième cas - Le *Code du travail* - correspond à l'absence totale de consensus.

2.3.3 Méthode de collecte des données

Les données concernant chaque cas étudié sont constituées par la documentation existante au CCTM et qui est pertinente au cas en question:

Les compte rendus et procès-verbaux des séances du CCTM. Le compte rendu, produit à la suite de chaque séance du Conseil, nous permet de prendre connaissance des orientations du CCTM, des décisions politiques et administratives prises par ses membres et de suivre l'évolution des travaux des instances du CCTM.

Les aide mémoires rédigés à la suite des séances des instances du CCTM. Ces documents nous permettent de suivre l'évolution des travaux de chaque instance du CCTM.

Les demandes d'avis et les documents qui les accompagnent. Une demande d'avis est constituée d'une lettre dans laquelle un ministre demande au CCTM de faire connaître son avis sur un sujet. Généralement, une demande d'avis est accompagnée d'un ou de plusieurs documents: un document d'orientation, qui fait connaître l'orientation que le gouvernement a déjà pris, s'apprête à prendre ou pourrait prendre sur un sujet; un document de réflexion concernant un problème à résoudre et portant sur les diverses hypothèses de solution; un avant-projet de loi ou de règlement, etc.

La documentation fournie par l'État ou par les organisations. Il peut s'agir du rapport d'un comité interministériel qui a été mandaté pour étudier un sujet et faire des recommandations. Il peut s'agir également des mémoires, produits par des organisations ou par des individus, qui ont été déposés lors des travaux d'une commission de l'Assemblée nationale ou d'un comité interministériel ou d'une commission d'étude. Il peut s'agir également des résultats de travaux de recherche effectués au sein d'un ministère, d'un organisme gouvernemental ou de quelque autre organisation.

Les avis produits par le CCTM. Ces documents nous permettent de connaître le degré de succès

d'un processus de concertation car, pour chacun des éléments du sujet, le CCTM doit faire connaître son avis sur le fond de la question et éventuellement sur les modalités d'application de la solution retenue pour résoudre le problème.

Les publications du CCTM. Certains documents du CCTM, surtout ceux qui font connaître ses orientations, lèvent le voile sur les attentes des organisations membres du CCTM envers cet organisme, notamment en ce qui concerne la concertation.

Les rapports annuels du CCTM. Ces documents lèvent le voile également sur les attentes des organisations membres du CCTM. On le constate de façon plus particulière quand l'État ignore un avis du CCTM.

2.4 Plan d'analyse

La méthode d'analyse principale est essentiellement qualitative, c'est-à-dire qu'elle consiste à faire l'analyse de contenu de la documentation pertinente à chaque dossier. Cette analyse de contenu est faite à l'aide de la grille d'analyse résultant de l'opérationnalisation des variables. En complément, afin de pouvoir établir des comparaisons entre les quatre cas étudiés, une analyse quantitative est faite au chapitre 7.

Tableau 2 : Modèle opératoire de la recherche

Variables	Dimensions	Indicateurs
1. Le rôle de l' État	D1 Leadership	I1 Une demande d'avis ou une demande d'étudier un sujet.
		I2 Un document d'orientation ou un document de réflexion
		I3 Les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent un document d'orientation ou un document de réflexion
		I4 Un avant-projet de loi ou de règlement
		I5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs afin de forcer l'atteinte d'un consensus (une décision unilatérale pourrait être prise)
	D2 Les règles du jeu	I6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs
		I7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs

Variables	Dimensions	Indicateurs
	D3 Les ressources	<p>I8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude</p> <p>I9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherches qui ont été effectuées sur l'un ou l'autre des sujets suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comparaison des conditions de travail des salariés syndiqués et des salariés non syndiqués au Québec; • comparaison des dispositions législatives ou réglementaires en vigueur au Québec avec celles en vigueur dans une autre province, un état américain ou un autre pays; • comparaison des salaires et des avantages sociaux au Québec ou dans un secteur économique du Québec avec ceux d'une autre province, d'un état américain ou d'un autre pays. <p>I10 La mise à jour de telles études et recherches</p> <p>I11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'État ou les acteurs patronaux et syndicaux</p>

Variables	Dimensions	Indicateurs
2. Les pressions socio-économiques du contexte	DI Les pressions sociales à l'intérieur du Québec	I12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné
		I13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus
		I14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude.

Variables	Dimensions	Indicateurs
	D2 Les pressions économiques internes et externes	<p>I15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions du contexte économique en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p> <p>I16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude</p> <p>I-17 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts.</p>
3. L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	DI Un sujet d'intérêt convergent	<p>I18 Dès le début du processus, les acteurs au CCTM reconnaissent l'existence et la nature du problème à résoudre</p> <p>I19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier quant à l'orientation des solutions au problème</p>

Variables	Dimensions	Indicateurs
	D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier	<p>I20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation.</p> <p>I21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus.</p>
4. L'organisation du processus de concertation	DI Les étapes	<p>I22 L'identification de la question à résoudre</p> <p>I23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible</p> <p>I24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation</p> <p>I25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise entre la date où un processus de concertation est initiée au conseil d'administration de CCTM et la date où l'instance chargée de ce processus commence ses travaux est suffisamment longue pour leur permettre de faire les consultations appropriées au sein de chaque organisation et de chaque groupe.</p> <p>I26 Le mandat de l'instance est écrit et il prévoit des échéances.</p>

Variables	Dimensions	Indicateurs
5. Les degrés de succès des processus de concertation	D2 L'approche privilégiée	<p>I27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations.</p> <p>I-28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus.</p>
	D3 La composition des instances	<p>I29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance (la progression: au moins un membre, au moins deux membres (un patronal et un syndical), au moins un membre pour chacune des organisations).</p> <p>I30 Le nombre de « politiques » qui sont membres de l'instance. Il s'agit de personnes qui détiennent un poste électif au sein de leur organisation ou qui y occupent une fonction importante.</p> <p>I31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance.</p>
	D1 Consensus total au sein du CCTM	I32 Tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier

Variables	Dimensions	Indicateurs
	D2 Consensus partiel au sein du CCTM	I33 Tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur une partie des éléments d'un sujet en particulier
	D3 Consensus partiel au sein du CCTM mais consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical	I34 Tous les acteurs d'un même groupe s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier
	D4 Absence de consensus au CCTM	I35 Aucun terrain d'entente, même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical

Chapitre 3

La rémunération des arbitres de griefs

3.1 Historique du cas

Ce cas porte sur un processus de concertation concernant la révision du *Règlement sur la rémunération des arbitres*. (Décret 1486-96 du 29 novembre 1996, *Gazette officielle du Québec*, 11 décembre 1996, 128e année, no 50, pp.6725-6726). Ce processus s'est échelonné entre le 12 juin 1997 et le 6 juin 2002. Suite à ce processus, un nouveau *Règlement sur la rémunération des arbitres* a été adopté en 2002 (Décret 851 publié dans la *Gazette officielle du Québec*, page 4860. Ce *Règlement* a été à nouveau modifié en 2002 par le Décret 1303 publié dans la *Gazette officielle du Québec*, page 7735).

Le 12 juin 1997, les membres du CCTM décident d'entreprendre une réflexion sur les problèmes importants qui affectent l'arbitrage des griefs. Toutes les organisations représentées au CCTM sont invitées à faire part de leurs préoccupations, des problèmes qui leur paraissent les plus importants, ainsi que des solutions qu'elles préconisent. Le 13 novembre 1997, le CCTM forme le Comité élargi sur l'arbitrage des griefs et lui donne le mandat d'entreprendre une réflexion sur le système d'arbitrage des griefs, à partir des problèmes identifiés par les organisations représentées au CCTM et de lui transmettre des propositions en vue de résoudre ces problèmes et d'améliorer le fonctionnement du système. Le Comité élargi est composé, en outre des membres du Comité sur l'arbitrage des griefs, d'autres personnes désignées par les organisations représentées au CCTM, de fonctionnaires du ministère du Travail et de représentants de la Conférence des arbitres du Québec.

Le 11 février 1998, la première séance du Comité élargi permet de dégager les constats suivants:

1- Le système d'arbitrage des griefs nécessite des améliorations sensibles afin d'atteindre les objectifs suivants : l'accessibilité, l'efficacité, la simplicité, la célérité et la qualité; 2- Deux facteurs principaux sont alors identifiés comme étant à l'origine des difficultés que rencontre actuellement le système d'arbitrage des griefs: ce sont les délais et les coûts; 3- En ce qui a trait à l'accessibilité

au processus d'arbitrage, les thèmes suivants pourraient être abordés: les coûts liés aux honoraires, frais et dépenses de l'arbitre, les coûts liés à la durée de l'arbitrage et les délais aux différents stades du processus. Suite à cette séance, à la demande du Comité élargi, le CCTM forme trois sous-comités : le premier, sur l'encadrement et l'administration du régime d'arbitrage des griefs, le deuxième, sur les modes alternatifs d'arbitrage, et le troisième, sur l'arbitrage traditionnel. Étant donné que des membres du Comité élargi sont membres des sous-comités et que la question des coûts est toujours présente, on ne s'étonnera pas du fait qu'au cours de leurs travaux, les membres des sous-comités réfléchissent à la question de la rémunération des arbitres.

Le 11 mai 1999, le Comité élargi élabore un premier projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres*. Ce projet propose un mode de rémunération de type « block fee » avec des modalités différentes selon que l'arbitre est nommé de consentement par les parties et rémunéré par les parties ou selon qu'il est nommé d'office par le ministre du Travail. Dans ce dernier cas, l'arbitre de grief nommé d'office est rémunéré par les parties, tandis que l'arbitre de différend nommé d'office est rémunéré par le ministère du Travail. Un « block fee » correspond à un montant forfaitaire quotidien variable selon le nombre de journées d'audition. Il convient de noter que l'acceptation de ce mode de rémunération « est dans l'air » au Comité élargi depuis l'année précédente. Les membres du Comité élargi ont alors appris que l'utilisation du mode de rémunération des arbitres appelé « block fee » est généralisé dans l'Amérique du Nord et qu'avec ce mode de rémunération les parties contrôlent les coûts de l'arbitrage car ce sont elles qui décident de la durée de l'arbitrage. Il apparaît nécessaire de fournir quelques informations concernant ce projet du CCTM qui propose des changements d'orientation majeurs au *Règlement sur la rémunération des arbitres*. Premièrement, on propose que les arbitres soient rémunérés selon un montant forfaitaire plutôt que selon un taux horaire; or, c'est le taux horaire qui est la règle depuis plusieurs années. Deuxièmement, on propose de préciser au *Règlement* le ou les montants du «block fee» applicables dans les cas où l'arbitre est nommé d'office par le ministre du Travail. On veut donc s'assurer que ces arbitres ne puissent réclamer des parties un montant forfaitaire plus élevé que celui prévu au *Règlement*. Troisièmement, dans le cas où l'arbitre de griefs est nommé de consentement par les parties et rémunéré par les parties, on propose de prévoir au *Règlement* que l'arbitre peut déterminer lui-même son «block fee», c'est-à-dire les montants forfaitaires quotidien variant selon le nombre de jours d'audition. Toutefois, afin d'éviter que les parties ne soient obligées de

demander à un arbitre de connaître les montants forfaitaires qu'il réclame, on propose que tous les arbitres soient tenus, une fois par année, de divulguer au CCTM les montants forfaitaires réclamés; de plus, ces montants forfaitaires ne pourraient être modifiés au cours de l'année. Enfin, on propose que le CCTM publie sur son site internet les montants forfaitaires réclamés par chaque arbitre.

Les 2 et 29 septembre, ainsi que le 25 octobre 1999, le Comité élargi apporte des modifications au projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres*, afin de le bonifier.

Le 25 octobre 1999, les membres du Comité élargi sont informés que le ministère du Travail devra faire une analyse plus poussée des coûts globaux d'arbitrage avant de prendre position sur le mode de rémunération forfaitaire proposé pour les arbitres de différend. De plus, il ne faut pas trop s'attendre à ce qu'un nouveau *Règlement sur la rémunération des arbitres* soit adopté avant l'automne 2000. La première étape à franchir consiste à mettre sur pied un comité interministériel. Or, il peut y avoir des divergences dans les positions des différents ministères, ce qui est susceptible de retarder les travaux.

Le 4 novembre 1999, le CCTM transmet, au sous-ministre adjoint des relations du travail du ministère du Travail, un projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres* qui est le résultat d'un consensus total tant au sein du CCTM que du Comité élargi.

Le 11 avril 2000, les membres du Comité élargi sont informés que le ministère du Travail procède à l'élaboration de divers scénarios afin de connaître l'impact du nouveau mode de rémunération forfaitaire sur l'ensemble des secteurs concernés et qu'il évaluera l'impact de ces propositions sur l'arbitrage de différend et sur les coûts d'arbitrage pour les employeurs locaux des réseaux du secteur public (Éducation et Santé et services sociaux) et du Conseil du trésor. Au cours de l'été 2000, le ministère du Travail fait état de la nécessité d'avoir des données permettant d'établir certaines relations entre la durée des auditions et la durée des délibérés afin de pouvoir présenter une argumentation valable au Conseil du trésor. La Conférence des arbitres du Québec accepte que le ministère achemine un questionnaire à chacun de ses membres. Les 10 janvier et 21 février 2001, les membres du Comité élargi prennent connaissance des résultats de l'enquête menée par

le ministère du Travail au cours de l'automne 2000 (61 arbitres sur 104 ont complété un questionnaire). Ils prennent également connaissance d'hypothèses du ministère concernant trois formules de rémunération des arbitres. Selon la première formule, l'arbitre pourrait réclamer un montant forfaitaire quotidien variable selon le nombre de jours d'audition. En vertu de la deuxième formule, basée sur un taux horaire, l'arbitre pourrait réclamer un nombre d'heures de délibéré-rédaction variant selon le nombre de journées d'audition; ce nombre d'heures serait payé à l'arbitre peu importe la durée réelle de délibéré-rédaction. Selon la troisième formule, également basée sur un taux horaire, l'arbitre aurait droit au paiement d'un nombre maximal d'heures de délibéré-rédaction; ce nombre d'heures varierait selon le nombre de journées d'audition. Les membres sont enfin informés que pour éviter que la révision du *Règlement* ne soit compromise, le ministère du Travail envisage d'exclure, de l'application du *Règlement*, les employeurs des secteurs de la Fonction publique, de l'Éducation et de la Santé et des services sociaux.

Le 12 avril 2001, les membres du CCTM entérinent la recommandation du Comité élargi concernant des modifications à apporter au projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres*, daté du 4 novembre 1999, et transmettent ce projet révisé au sous-ministre du Travail et au Conseil du trésor. Il convient de noter que le Comité élargi s'est inspiré d'une hypothèse de travail préparée par la permanence du CCTM. Les modifications portent sur la section du projet de *Règlement* qui prévoit les modalités de rémunération pour les arbitres qui sont nommés d'office par le ministre du Travail, ainsi que pour les arbitres qui, même lorsqu'ils sont nommés de consentement par les parties, ne veulent pas se prévaloir de la possibilité d'appliquer un tarif de rémunération autre que celui prévu pour les arbitres qui sont nommés d'office par le ministre du Travail. Il est prévu que l'arbitre peut réclamer le temps réel consacré à l'audience et au délibéré-rédaction jusqu'à concurrence d'un nombre maximum d'heures qui varie selon le nombre de journées d'audition. Le taux horaire est porté de 80\$ à 120\$. Notons enfin que les membres du CCTM sont en complet désaccord avec l'hypothèse d'exclure, de l'application du *Règlement*, les employeurs des secteurs de la Fonction publique, de l'Éducation et de la Santé et des services sociaux. Depuis 1970, le consensus au CCTM a toujours été que tous les arbitres doivent être assujettis à un seul règlement, quitte à prévoir des modalités particulières pour répondre à des besoins spécifiques.

Le 11 octobre 2001, les membres du CCTM sont informés que le ministère du Travail a signifié

son intention de déposer sous peu auprès du Conseil du trésor un projet de modification au *Règlement sur la rémunération des arbitres* qui prévoit entre autres: 1- que tous les arbitres seront assujettis à la directive 7-74 du Conseil du trésor concernant les Règles sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires (cela n'est pas nouveau: une telle disposition apparaît au *Règlement* depuis 1970, malgré le désaccord du CCTM selon qui les arbitres ont droit au remboursement des frais réellement encourus); 2- que des indemnités seront fixées en cas d'annulation ou de règlement applicable aux mandats consensuels d'arbitrage ainsi qu'aux mandats confiés par le ministre du Travail (cela n'est pas nouveau: des indemnités ont déjà été fixées dans le *Règlement* de 1996; toutefois, le 4 novembre 1999, le CCTM a proposé que l'on s'en remette à la discrétion des arbitres pour fixer leur tarif quand ils reçoivent des mandats consensuels, ce qui inclut non seulement le taux des honoraires mais également ceux applicables aux indemnités d'annulation et aux frais inhérents); 3- que les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage de différends chez les policiers-pompiers seront dorénavant assumés par les parties et non plus par le ministère du Travail (une telle disposition n'apparaît pas au *Règlement*. À ce sujet, mentionnons que malgré plusieurs tentatives du ministère du Travail dans le passé, les membres du CCTM n'ont jamais accepté et n'acceptent pas non plus en 2001 que les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage de différends chez les policiers-pompiers soient assumés par les parties); 4- que de tous les secteurs particuliers (Éducation, Fonction publique, Santé et services sociaux), seul le secteur des Affaires sociales sera soumis au nouveau règlement (À ce sujet, mentionnons que depuis 1970, le CCTM a toujours insisté sur le fait que le *Règlement* doit être d'application générale). On peut comprendre que, le 11 octobre 2001, les membres du CCTM constatent que ce projet de modification au *Règlement* ne tient pas compte de certaines propositions que le CCTM a transmises au sous-ministre adjoint des relations du travail le 4 novembre 1999.

Le 8 novembre 2001, le sous-ministre du Travail informe les membres du CCTM que son ministère a décidé de demander une opinion juridique afin de s'assurer que le projet de modification au *Règlement sur la rémunération des arbitres* ne porte pas atteinte à l'impartialité et à l'indépendance des arbitres en regard du temps proposé pour le délibéré et la rédaction.

Le 9 mai 2002, les membres du CCTM prennent connaissance d'un projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres* qui a été prépublié à la Gazette officielle du Québec le 24 avril

précédent. Les membres demandent au Comité élargi sur l'arbitrage de griefs de faire les représentations qu'ils jugeront nécessaires, le cas échéant, concernant ce projet de *Règlement*. Le 6 juin 2002, le CCTM fait part de sa position au ministre du Travail: 1- il constate que le projet de *Règlement* fait siens, pour l'essentiel, les orientations et les consensus qui se sont dégagés lors des échanges (l'adoption d'un mode de rémunération de type «block fee», la possibilité pour les arbitres qui sont nommés de consentement par les parties et rémunérés par les parties de fixer eux-mêmes le ou les montants forfaitaires quotidiens, et enfin, l'obligation faite à ces derniers arbitres de divulguer au ministère du Travail le ou les montants forfaitaires qu'ils réclament pour agir à titre d'arbitre de griefs); 2- Le CCTM exprime une réserve en ce qui a trait au deuxième paragraphe de l'article 1, lequel exclut deux secteurs particuliers de l'application du *Règlement*, à savoir la Fonction publique et l'Éducation. Les parties représentées au CCTM ont indiqué, dès le début des discussions, leur souhait que le *Règlement* soit d'application générale, comme l'est le *Règlement* actuel, et qu'il ne prévoit pas d'exception à son application; 3- En ce qui a trait au droit à l'allocation de déplacement dans le cas des mandats ministériels, le Conseil est d'avis qu'il y a lieu de maintenir les règles actuelles, qui sont à la satisfaction des parties, en faisant les adaptations nécessaires en ce qui concerne le taux de rémunération. Les parties sont d'avis qu'il est approprié et légitime que les arbitres, lors de leurs déplacements, soient rémunérés, le cas échéant, au taux qui s'applique aux autres fonctions qu'ils exercent à titre d'arbitre. Le Conseil craint que cette approche n'incite les arbitres à être moins enclins à accepter des mandats exigeant de longs déplacements et que cette situation n'ait un impact défavorable sur les régions plus éloignées. C'est pourquoi le Conseil estime que les règles actuelles en matière d'allocation de déplacement doivent être maintenues; 4- Le CCTM est en accord avec les remarques et les suggestions que la Conférence des arbitres du Québec a transmises au ministre du Travail.

3.2 Synthèse de la codification de l'information

Les tableaux suivants présentent une synthèse de la codification de l'information pertinente à ce cas pour chacune des quatre variables indépendantes ainsi que pour la variable dépendante. Le lecteur trouvera la codification détaillée à l'annexe 1.

Tableau 3
Informations codifiées pour la variable indépendante

Le rôle de l'État

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
I-1 Demande d'avis...	Inexistant
I-2 Document d'orientation...	Inexistant
I-3 Rapports d'études ...	Inexistant
I-4 Avant-projet de loi ...	Inexistant
I-5 Pressions sur les acteurs ...	<p>Modifications proposées par le ministère du Travail au projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>, adopté à l'unanimité par le CCTM.</p> <p>Le ministère du Travail envisage d'exclure les employeurs des secteurs de la Fonction publique, de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux de l'application du <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> ou du moins de certaines dispositions du <i>Règlement</i>.</p> <p>Un projet de modification au <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>.</p> <p>Une demande d'opinion juridique</p>
D2 Les règles du jeu	
I-6 Réalisme de l'échéance ...	Inexistant
I-7 Crédibilité du processus ...	Inexistant
D3 Les ressources	
I-8 Disponibilité de données ...	Résultats de l'enquête menée par le ministère du Travail auprès de 104 arbitres au cours de l'automne 2000.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-9 Résultats d'études...	Inexistant
I-10 Mise à jour d'études	Inexistant
...	
I-11 Étude d'impact sur l'économie...	Analyse sommaire de l'impact des modifications proposées par le CCTM sur les coûts assumés par le ministère du Travail Analyse sommaire de l'impact de trois formules de rémunération des arbitres.
I-12 Participation de fonctionnaires (études)	Un professionnel
I-13 Participation de fonctionnaires (application)	Un sous-ministre adjoint, un directeur de services ainsi que des fonctionnaires.

Tableau 4
Informations codifiées pour la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec I-14 Mentionnées par les acteurs	Inexistant
D2 Les pressions économiques internes et externes I-15 Perception ou reconnaissance de l'existence de pressions I-16 Pressions de groupes économiques mentionnées par les acteurs I-17 Perception ou reconnaissance de l'importance des conséquences des pressions	<p>L'utilisation du mode de rémunération des arbitres appelé « block fee » est généralisé dans l'Amérique du Nord. Il y a un effet d'entraînement sur les arbitres au Québec. Voir aussi I-17</p> <p>Des arbitres retournent des mandats d'arbitrage au ministère du Travail en disant que les parties n'ont pas accepté leur tarif. Le tarif horaire de 80\$ prévu au <i>Règlement</i> ne correspond plus depuis plusieurs années aux conditions du marché.</p> <p>Une minorité d'arbitres ont acquis un degré de notoriété tel qu'ils n'ont pas besoin, pour vivre, de recevoir des mandats du ministère du Travail, non plus que d'être inscrits sur la liste d'arbitres dressée par le CCTM.</p> <p>Les acteurs au CCTM veulent contrôler les coûts d'arbitrage. Voir aussi I-15</p>

Tableau 5
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Un sujet d'intérêt convergent I-18 Reconnaissance du problème...	Le 11 février 1998, les acteurs reconnaissent l'existence du problème et le décrivent.
I-19 Trouver une solution au problème...	Déclaration d'intérêt commun le 12 juin 1997. Déclarations de la CSN (18 septembre 1997), de la FTQ (2 octobre 1997), de la CEQ (5 décembre 1997) et du CPQ (février 1998).
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier I-20 Nombre de processus de concertation	14 , de 1969 à 1996
I-21 Nombre de consensus.	14 Répartition par année: 1969 (1), 1970 (3), 1971 (1), 1972 (1), 1976 (2), 1978 (1), 1983 (1), 1990 (1), 1991 (1), 1993 (1), 1996 (1).

Tableau 6
Informations codifiées pour la variable indépendante

L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes I-22 Question à résoudre...	Le 11 février 1998. Les coûts et les délais d'arbitrage.
I-23 L'information pertinente est disponible....	Oui. L'information provient des organisations représentées au CCTM, de la Conférence des arbitres du Québec, d'arbitres dont l'expertise est reconnue, ainsi que du service d'arbitrage de l'Ontario.
I-24 L'état de la situation....	Oui. Voir l'indicateur I-20.
I-25 Délai suffisant...	Oui. Ils ont pris tout le temps nécessaire.
I-26 Mandat écrit...	Le 11 décembre 1997 et le 14 octobre 1999, le CCTM a confié des mandats écrits au Comité élargi.
D2 L'approche privilégiée I-27 Échange et partage d'informations. I-28 Délégation à la permanence du CCTM ...	Voir I-19 et I-23 Des mandats sont confiés à la permanence du CCTM aux dates suivante: 11 mai, 2 et 29 septembre et 25 octobre 1999, 8 mars 2001.
D3 La composition des instances I-29 Nombre de membres du CCTM	5 membres
I-30 Nombre de « politiques »	11 « politiques »

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-31 Nombre d'experts	9 experts. Le 6 mai 1998, 4 arbitres dont l'expertise est reconnue ont participé à un « remue-méninges ».

Tableau 7

Informations codifiées pour la variable dépendante**Les degrés de succès des processus de concertation**

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Consensus total au sein du CCTM I-32 Consensus total au sein du CCTM	En trois occasions, le CCTM a transmis aux autorités une recommandation faisant l'unanimité au sein du CCTM: 14 octobre 1999, 12 avril 2001 et 6 juin 2002.

3.3 Analyse du cas

Dans ce cas, le degré de succès du processus de concertation correspond à un consensus total au sein du CCTM. Sur le plan interne, la variable L'intérêt des parties sur le sujet du dossier est le facteur déterminant pour la réussite du processus de concertation. Rappelons que cette variable comprend deux dimensions: un sujet d'intérêt convergent et l'historique de coopération sur le sujet du dossier. Ainsi, dès le 12 juin 1997, on constate une convergence d'intérêt : les parties expriment un intérêt commun très fort, celui de résoudre les problèmes importants qui affectent l'arbitrage des griefs. Or, cet intérêt commun n'est pas nouveau. Depuis que le CCTM existe, les parties ont toujours voulu favoriser une plus grande accessibilité à l'arbitrage, d'où la nécessité de contrôler les coûts liés aux honoraires, frais et dépenses de l'arbitre, les coûts liés à la durée de l'arbitrage, ainsi que les délais aux différents stades du processus arbitral. C'est ainsi que depuis 1970, quatorze processus de concertation concernant la rémunération des arbitres ont débouché sur quatorze consensus totaux au CCTM, d'où un historique de coopération « parfait » en cette matière. Cet intérêt commun très fort et cet historique de coopération ont amené les parties à consacrer beaucoup de ressources et de temps aux travaux du CCTM. Ainsi, en 1970, les membres du CCTM ont formé le Comité sur l'arbitrage des griefs. Puis, au fil des ans, ils ont fait graviter autour de ce comité « central » d'autres comités et sous-comités : le Comité quadripartite sur la rémunération des arbitres, le Comité d'étude des plaintes, le Comité élargi sur l'arbitrage des griefs, etc.

Cela nous amène à la deuxième variable sur le plan interne, soit L'organisation du processus de concertation qui a été fortement influencée par l'intérêt des parties sur le sujet. Cette variable comprend trois dimensions : les étapes, l'approche privilégiée et la composition des instances. Le 13 novembre 1997, le CCTM forme le Comité élargi sur l'arbitrage des griefs. Ce comité est composé de cinq membres du CCTM, de onze « politiques » et de neuf experts, dont deux membres du conseil d'administration de la Conférence des arbitres du Québec (CAQ), ainsi que trois autres arbitres, membres de la CAQ. Il apparaît nécessaire de mentionner que, en ce qui a trait à la question de la rémunération des arbitres, les cinq membres de la CAQ ne seront invités à participer aux travaux du Comité élargi que lorsque les organisations représentées au CCTM se seront entendues sur des principes de base. Plus tard, à la demande du Comité élargi, le CCTM

forme trois sous-comités ayant pour mandat d'étudier des questions particulières. Dès le début des travaux du Comité élargi sur l'arbitrage des griefs, le 11 février 1998, les membres s'entendent pour discuter des coûts liés aux honoraires, frais et dépenses de l'arbitre, des coûts liés à la durée de l'arbitrage, ainsi que des délais aux différents stades du processus arbitral. Ils s'entendent aussi sur le fait qu'ils veulent s'assurer de pouvoir disposer, en nombre suffisant, d'arbitres compétents, indépendants et impartiaux, d'où la nécessité de les traiter correctement. La CAQ est alors invitée à participer activement aux travaux du Comité élargi. Puis, le 6 mai 1998, le Comité élargi fait un remue-méninge, auquel participe les arbitres Rodrigue Blouin et Fernand Morin (auteurs de plusieurs ouvrages sur l'arbitrage des griefs), l'arbitre Jean-Guy Ménard (arbitre en chef, Greffe des tribunaux d'arbitrage du secteur de l'Éducation) et l'arbitre Michel G. Picher (arbitre en chef, Bureau des chemins de fer du Canada). Par la suite, assez rapidement, un embryon de consensus prend forme concernant un mode de rémunération de type « block fee » avec des modalités différentes selon que l'arbitre est nommé d'office par le ministre du Travail ou selon qu'il est nommé de consentement par les parties. Un « block fee » correspond à un montant forfaitaire quotidien variable selon le nombre de journées d'audition. Or, le mode de rémunération de type « block fee », dont l'utilisation est généralisée ailleurs en Amérique du Nord, permet aux parties de contrôler les coûts de l'arbitrage car ce sont elles qui décident de la durée de l'arbitrage; c'est justement un tel contrôle qu'elles veulent exercer. Le 11 mai 1999, les membres s'entendent sur les principes d'un mode de rémunération de type « block fee » avec des modalités différentes selon que l'arbitre est nommé d'office par le ministre du Travail ou selon qu'il est nommé de consentement par les parties. Les membres du Comité élargi confient à la permanence du Conseil le mandat d'élaborer et de rédiger un projet détaillé de *Règlement sur la rémunération des arbitres* à partir de ces principes ou en proposant des hypothèses de travail qui permettraient d'atteindre l'objectif visé par le CCTM. Des mandats de même nature seront confiés à la permanence du Conseil les 2 et 29 septembre et 25 octobre 1999, ainsi que le 8 mars 2001. Finalement, le 4 novembre 1999, le CCTM transmet, au sous-ministre adjoint des relations du travail du ministère du Travail, un projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres*, lequel a été adopté à l'unanimité, d'abord par les membres du Comité élargi et ensuite, par les membres du CCTM.

Sur le plan externe, c'est la variable Les pressions socio-économiques du contexte qui est le facteur dominant pour la réussite du processus de concertation. Rappelons que cette variable comprend

deux dimensions: les pressions sociales à l'intérieur du Québec et les pressions économiques internes et externes. Pour une meilleure compréhension de l'influence et de l'importance des pressions économiques internes et externes dans le dossier de la rémunération des arbitres de griefs, il apparaît nécessaire de fournir quelques informations concernant le *Règlement sur la rémunération des arbitres* qui a été adopté en vertu de l'article 103 du *Code du travail*. Normalement, on devrait s'attendre à ce que tous les arbitres de griefs et tous les arbitres de différends soient assujettis à ce *Règlement* et que ses dispositions soient appliquées. Or, en pratique, la réalité est différente. Premièrement, mentionnons qu'il n'y a dans le *Règlement* aucun mécanisme de plainte et qu'aucune sanction n'est prévue en cas de non respect d'une disposition réglementaire. Il est vrai qu'un mécanisme de plainte est prévu à l'article 2.1 de la *Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre*. Toutefois, ce mécanisme s'applique uniquement aux arbitres dont le nom est inscrit sur la liste des arbitres visée à l'article 77 du *Code du travail* et de plus, l'existence de ce mécanisme n'est pas connue de tous les employeurs et de tous les syndicats. C'est ce qui explique en partie le fait que ce ne sont pas tous les arbitres de griefs qui se conforment aux dispositions du *Règlement*. Deuxièmement, mentionnons que même si ce n'est prévu ni permis au *Règlement* adopté en 1996, un employeur, un syndicat et un arbitre de griefs peuvent s'entendre sur des conditions de rémunération différentes de celles édictées au *Règlement*. Cela arrive notamment quand les parties désirent retenir les services d'un arbitre qui a du travail pour des mois à l'avance et qui, en raison de son expérience, d'une expertise reconnue dans un domaine particulier ou de sa notoriété, peut réclamer des honoraires supérieurs à ceux prévus au *Règlement*. Dans de nombreux cas, il peut s'agir d'un arbitre dont les services sont retenus dans d'autres «juridictions» (au fédéral, en Ontario, au Québec, en arbitrage civil ou commercial, etc.) où la rémunération est peu réglementée et souvent, où les conditions de rémunération sont plus avantageuses que celles prévues au *Règlement sur la rémunération des arbitres*. Ces arbitres québécois qui pratiquent au Québec et à l'extérieur du Québec ont tendance à importer au Québec des modèles de rémunération tel celui de type «block fee». Il en résulte un effet d'entraînement sur le comportement des arbitres assujettis au *Règlement*, certains d'entre eux allant jusqu'à retourner des mandats d'arbitrage au ministère du Travail en disant que les parties n'ont pas accepté leur tarif. Troisièmement, mentionnons que l'accès à la profession et l'exercice de la profession d'arbitre ne sont pas réglementés au Québec, sauf dans le cas des arbitres dont le nom est inscrit sur la liste des arbitres visée à l'article 77 du *Code du travail*, de sorte qu'un

employeur et un syndicat peuvent s'entendre pour donner un mandat d'arbitrage à une personne dont le nom n'est pas inscrit sur cette liste. Or, une minorité d'arbitres ont acquis un degré de notoriété tel qu'ils n'ont pas besoin, pour s'assurer d'une clientèle stable, d'être inscrits sur la liste d'arbitres mentionnée précédemment. Mentionnons que les arbitres dont le nom est inscrit sur cette liste sont en quelques sorte des arbitres «accrédités» par le CCTM, ce qui incite des employeurs et des syndicats à faire appel à leurs services. De plus, lorsque le ministre du Travail doit nommer d'office un arbitre, il choisit un arbitre à même cette liste. Étant donné que les parties ont intérêt à contrôler tous les coûts reliés à l'arbitrage, elles reconnaissent rapidement l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts et c'est ce qui les amène, dès le début, à inviter la Conférence des arbitres du Québec à participer au processus de concertation afin de pouvoir élaborer un mode de rémunération des arbitres de griefs qui reçoive le plus large assentiment possible.

Quant à la variable Le rôle de l'État, elle n'a pas d'influence sur le processus de concertation. Cette variable comprend trois dimensions: le leadership, les règles du jeu et les ressources. Tel que mentionné précédemment, l'intérêt commun des parties est très fort. De plus, dans le cas présent, les parties et les arbitres partagent un intérêt commun. Toutefois, il n'y a pas de convergence entre les intérêts de l'État et les intérêts des acteurs patronaux, des acteurs syndicaux et des arbitres. Pour le ministère du Travail, toute augmentation reliée à la rémunération des arbitres a des incidences sur son propre budget puisqu'il assume des frais d'arbitrage pour des tiers, notamment les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage de différends chez les policiers-pompiers. Pour le Conseil du trésor, toute augmentation reliée à la rémunération des arbitres a des incidences sur les budgets dans les secteurs de l'Éducation, de la Fonction publique, de la Santé et des services sociaux. C'est la raison pour laquelle, dans le cas présent, l'État joue un rôle contraire à ce qui est attendu normalement. D'abord, l'État ne fait preuve d'aucun leadership. À ce sujet, il est vrai que depuis 1970, le CCTM occupe toute la place. Ensuite, on constate que l'État modifie ou fausse les règles du jeu en cours de route. Ainsi, ce n'est qu'après avoir reçu le projet de *Règlement* du CCTM que le ministère du Travail fait savoir qu'il devra faire une analyse plus poussée des coûts globaux d'arbitrage avant de prendre position sur le mode de rémunération forfaitaire proposé par le CCTM pour les arbitres de différend. Par la suite, le 11 avril 2000 et de façon plus soutenue à compter du 10 janvier 2001, le ministère du Travail pose des nouvelles exigences : nécessité d'avoir des

données permettant d'établir certaines relations entre la durée des auditions et la durée des délibérés; hypothèse d'exclure, de l'application du *Règlement*, les employeurs des secteurs de la Fonction publique, de l'Éducation, et de la Santé et des Services sociaux; intention de faire payer par les parties, et non plus par le ministère du Travail, les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage de différends chez les policiers-pompiers; demande d'opinion juridique afin de s'assurer que le projet de modification au *Règlement* ne porte pas atteinte à l'impartialité et à l'indépendance des arbitres en regard du temps proposé pour le délibéré et la rédaction. On peut raisonnablement présumer qu'en multipliant ainsi les obstacles et en étirant le temps, l'objectif de l'État est d'amener les parties, à accepter les modifications qu'il propose au *Règlement sur la rémunération des arbitres*. Toutefois, la stratégie du ministère du Travail ne produit pas tous les effets escomptés. D'abord, les acteurs ne sont pas convaincus de l'exactitude des données recueillies par le ministère au cours d'une enquête menée auprès des arbitres en raison de l'exclusion de l'échantillon des sentences rendues dans la Fonction publique et à l'Éducation. Ensuite, ils réitèrent deux consensus «de longue date»: il doit y avoir un seul mode de rémunération pour les arbitres; le ministère du Travail doit assumer les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage chez les policiers-pompiers. Malgré cette situation, les membres du CCTM continuent de maintenir un dialogue avec le ministère du Travail : ils n'ont pas d'autre choix s'ils souhaitent que des modifications soient apportées au *Règlement sur la rémunération des arbitres*. De plus, ils sont prêts à revoir certaines modalités, à condition que leurs orientations soient maintenues. C'est ce qui les amène, le 12 avril 2001, à transmettre au sous-ministre du Travail et au Conseil du trésor une nouvelle recommandation du Comité élargi sur l'arbitrage des griefs concernant des modifications à apporter au projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres*..

Enfin, on constate au printemps 2002 la solidité du consensus au sein du CCTM et entre le CCTM et la CAQ. En effet, le 6 juin, quand il transmet au ministre du Travail ses commentaires sur le projet de *Règlement sur la rémunération des arbitres* qui a été prépublié à la Gazette officielle du Québec, le CCTM réitère deux consensus de longue date : le *Règlement* doit être d'application générale; dans le *Règlement*, il faut maintenir les règles actuelles en ce qui a trait au droit à l'allocation de déplacement dans le cas des mandats ministériels. De plus, le CCTM signifie qu'il est en accord avec les remarques et les suggestions que la Conférence des arbitres du Québec a transmis au ministre du Travail.

Chapitre 4

Le projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective

4.1 Historique du cas

Ce cas porte sur un processus de concertation concernant un projet de modernisation de *la Loi sur les décrets de convention collective* (L.R.Q., c. D-2). Ce processus s'est échelonné du 5 décembre 1994 au 3 avril 1996.

Ce cas est intéressant à plus d'un point de vue. Premièrement, parce que fait plutôt rarissime, la ministre de l'Emploi demande au CCTM d'intervenir dans un dossier après que la Commission parlementaire de l'économie et du travail ait mené, plus tôt la même année, une consultation sur l'avenir du régime des décrets de convention collective. Ordinairement, c'est plutôt l'inverse qui se produit : le CCTM émet un avis ou une recommandation et par la suite, la commission parlementaire effectue une consultation. Deuxièmement, parce que la consultation menée par la commission parlementaire permet de constater une différence d'approche entre les acteurs, selon qu'ils sont ou ne sont pas représentés au CCTM. Ainsi, il existe un consensus au CCTM sur le maintien de la *Loi sur les décrets de convention collective* et sur la nécessité de moderniser cette loi. Notons qu'en 1994, la CEQ, le CPQ, la CSN et la FTQ sont représentés au CCTM. Même si elle n'est pas représentée au CCTM, la CSD adhère au consensus. Pour leur part, l'Association des manufacturiers du Québec, la Chambre de commerce du Québec, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec font partie des 19 organismes qui se sont prononcés pour l'abrogation de cette loi. Troisièmement, parce que le 13 octobre 1994, le CCTM adopte un Document d'orientation qui fait état du désir de renouveau des membres du CCTM. Pour les membres du CCTM, un renouveau signifie qu'il faut revenir à l'esprit qui prévalait lors de la création du CCTM en 1969 et que l'État doit le considérer comme le principal lieu de consultation. Dans ce document, les membres du CCTM affirment qu'il est souhaitable que les organisations patronales et syndicales maintiennent un dialogue continu et fassent un effort particulier pour harmoniser leurs positions, s'entendre sur des objectifs à

atteindre, des orientations à prendre, ainsi que sur les moyens les plus appropriés qui leur permettent de joindre leurs efforts face aux défis qui confrontent le monde du travail. Dans ce même document, les membres du CCTM affirment qu'il est souhaitable que le gouvernement consulte les organisations patronales et syndicales concernant ses orientations, ses politiques, ses initiatives ainsi que tout projet de législation dans le domaine du travail et de la main-d'oeuvre. Quant aux moyens à prendre pour concrétiser ces orientations, le document prévoit que le Conseil peut déléguer à un comité ou à l'une ou l'autre des deux nouvelles instances, un groupe de travail ou une commission, le mandat d'approfondir un dossier et de lui faire rapport. Autre innovation, le Conseil peut désigner, sur ces diverses instances, des personnes qui ne font pas partie du Conseil conformément à l'article 13 de sa loi constitutive. C'est ce qui permet au CCTM d'inviter l'AMEQ, la Chambre de commerce du Québec, la CSD et l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec à participer aux travaux de la Commission élargie sur les décrets de convention collective.

Comme on le verra ci-après, la modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* nécessite, en plus de la révision des dispositions de cette loi, la révision de la réglementation adoptée en vertu de cette loi, ainsi que la révision du rôle des comités paritaires. C'est pourquoi la ministre de l'Emploi transmettra plusieurs demandes d'avis au CCTM.

Le 5 décembre 1994, la ministre de l'Emploi confie au CCTM le mandat de lui fournir, pour le 1^{er} mai 1995, un avis sur les recommandations qu'il y a lieu de retenir, de modifier, d'ajouter ou de rejeter dans le cadre d'un projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* en tenant compte des études et consultations déjà réalisées et de l'orientation privilégiée au regard du maintien de la loi. Sur ce dernier point, la ministre précise que le gouvernement est prêt à endosser la recommandation globale du *Comité interministériel sur les décrets de convention collective* à l'effet de maintenir la *Loi sur les décrets de convention collective*, mais en plus, il désire la moderniser. La ministre demande au CCTM de déférer le dossier à une commission élargie afin d'associer à ses travaux les principaux intéressés dont des organismes non représentés au CCTM. Avant de poursuivre, il apparaît nécessaire de préciser que la demande d'avis de la ministre porte sur les 35 recommandations émises par le *Comité interministériel* ainsi que sur les 30 propositions qui ont été formulées lors des audiences tenues par la *Commission de l'économie*

et du travail de l'Assemblée nationale. Le 5 décembre 1994 également, la ministre demande l'avis du CCTM sur le rôle que pourraient jouer les comités paritaires en matière de formation de la main-d'oeuvre, en complémentarité du ministère de l'Éducation et de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.

Le 6 février 1995, la Commission élargie entreprend ses travaux. Elle les poursuit les 9 et 28 mars, 12 et 21 avril 1995, alors qu'elle complète la première phase de son mandat. Dès le début, tous les acteurs s'entendent sur le fait que la *Loi sur les décrets de convention collective* s'adapte de moins en moins au nouveau contexte socio-économique (mondialisation de l'économie, libéralisation des échanges, etc.) et qu'il faut la moderniser. Ce «diagnostic» n'est pas nouveau. Il a déjà été posé lors d'une Table ronde sur l'administration et l'application de la *Loi sur les décrets de convention collective*, tenue le 5 mai 1989. Il a également été posé dans le Rapport du *Comité interministériel sur les décrets de convention collective* (février 1994), ainsi que lors de la consultation menée par la *Commission de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective* (septembre 1994). Des acteurs expriment le souhait qu'aucune modification de fond ne devrait être apportée aux décrets en vigueur tant que le CCTM n'aura pas remis son avis à la ministre, à moins qu'il s'agisse de modifications nécessaires dans le cadre de l'administration quotidienne de la *Loi sur les décrets de convention collective* ou de modifications ayant pour objet de remédier à des problèmes urgents. C'est ce qui amène vraisemblablement la ministre de l'Emploi, le 29 mars 1995, à informer le CCTM qu'elle a pris la décision d'entreprendre des consultations auprès des partenaires du *Décret sur les distributeurs de pain de la région de Montréal* en vue de l'abolition de l'article 5.07 de ce décret qui interdit la livraison de pain dans la région de Montréal les dimanche et lundi. La ministre indique que cette question pourrait aussi être portée à l'attention des membres du Conseil, notamment dans le cadre plus général du mandat de révision de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Enfin, la ministre de l'Emploi et son ministère réagissent très rapidement aux demandes des acteurs. Ainsi, en plus des nombreux documents qui accompagnent les demandes d'avis du 5 décembre 1994, le ministère transmet d'autres documents les 15 février, 23 et 28 mars 1995 aux membres de la Commission élargie.

Le 11 mai 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son *Avis sur un projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective*. On constate qu'il y a consensus

au sujet de 29 recommandations (sur 35) du *Comité interministériel sur les décrets de convention collective*, ainsi qu'au sujet de 27 propositions (sur 30) qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la *Commission parlementaire de l'économie et du travail*. (Précisons qu'un consensus peut prendre plusieurs formes : les membres peuvent être d'accord avec une recommandation ou une proposition; ils peuvent donner un accord conditionnel; ils peuvent rejeter une recommandation ou une proposition; enfin, ils peuvent émettre eux-mêmes une proposition). Il y a consensus pour demander d'obtenir des compléments d'information et pour reporter la discussion au sujet de 5 recommandations du *Comité interministériel*. Enfin, il y a consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical au sujet d'une recommandation du *Comité interministériel* et de 3 propositions qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la *Commission parlementaire*. Dans le cas de 2 de ces propositions, il y a quand même consensus au CCTM sur une partie de la proposition.

Le 2 juin 1995, la ministre de l'Emploi accuse réception de l'avis du 11 mai précédent. Elle écrit qu'elle a demandé à son ministère de donner suite, dans les plus brefs délais, aux demandes d'information qui ont été formulées par le CCTM. (Ces informations seront transmises au CCTM les 9 juin et 20 juillet 1995). De plus, elle écrit qu'elle souhaite recevoir l'avis du CCTM le plus tôt possible car, dès sa réception, son ministère entreprendra la rédaction d'un avant-projet de loi en s'appuyant sur les consensus auxquels sont parvenus les membres du CCTM. Elle ajoute qu'elle compte saisir le Conseil des ministres d'un avant-projet de loi à l'automne, après en avoir soumis le contenu à l'attention du CCTM, de manière à s'assurer qu'il reflète bien les consensus auxquels sont parvenus les membres. Puis, le 13 juin 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir son avis sur un projet de *Règlement général sur la régie interne des comités paritaires*. Notons que même si la *Loi sur les décrets* prévoit depuis plusieurs années que le gouvernement peut adopter un *Règlement général*, cela n'a jamais été fait.

Le 21 juin 1995, la Commission élargie reprend ses travaux et les poursuit le 17 août. Le ministère transmet des documents aux membres de la Commission les 13 et 19 juin ainsi que le 1^{er} août 1995. Le premier document est un Document de réflexion sur les paramètres permettant de délimiter le champ d'application des décrets de convention collective. Le deuxième porte sur les Suites à donner aux demandes d'information formulées par le CCTM relativement aux

recommandations 10, 14, 17, 19 et 20 du *Comité interministériel*. Le troisième contient une Liste des 26 comités paritaires, avec la date d'approbation de leurs statuts, ainsi que la date de leurs dernières modifications majeures. Le 24 août, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son *Avis concernant le rôle que pourraient jouer les comités paritaires en matière de formation de la main-d'oeuvre en complémentarité du ministère de l'Éducation et de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre*. Cet avis, adopté à l'unanimité, porte sur la responsabilité des parties contractantes, le rôle des comités paritaires et les systèmes de qualification obligatoire. Le 29 août 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son *Avis complémentaire sur un projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective*. Cet avis porte sur les 6 recommandations du Comité interministériel sur lesquelles le CCTM ne s'était pas prononcé dans son avis du 11 mai précédent. On constate: qu'il y a consensus sur 2 recommandations; qu'il y a consensus pour rejeter 2 recommandations mais absence de consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical quand il s'agit de mettre de l'avant une solution de rechange; qu'en ce qui concerne une recommandation, il y a un consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical; et qu'en ce qui concerne une recommandation, le groupe patronal ne se prononce pas, en l'absence d'un consensus au sein de ce groupe, tandis qu'il y a consensus au sein du groupe syndical. Le 27 septembre 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son *Avis sur un Projet de Règlement général sur la régie interne des comités paritaires*. Cet avis a été adopté à l'unanimité suite à une recommandation du Comité chargé d'étudier un *Projet de Règlement général sur la régie interne des comités paritaires*. Ce comité s'est réuni une seule fois, le 12 septembre.

Le 10 novembre 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir, le plus tôt possible, son avis sur le contenu d'un avant-projet de *Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective*. Le 24 novembre, le ministère transmet au CCTM différents tableaux comparatifs: pour chaque article que l'on veut modifier, on fournit le texte en vigueur, le texte proposé, les commentaires du CCTM sur les recommandations du *Comité interministériel* et les propositions formulées en commission parlementaire, etc. Le 28 novembre, le sous-ministre de l'Emploi transmet au CCTM une nouvelle version de l'avant-projet de *Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective* qui vient d'être déposée au Conseil des ministres. Le 1^{er} décembre, le ministère transmet au CCTM un tableau comparatif en lien avec le nouvel avant-projet de loi.

Le 20 décembre 1995, la Commission élargie reprend à nouveau ses travaux. Le 24 janvier 1996, tel que prévu et décidé par les membres de la Commission élargie, la Commission se réunit en l'absence des représentants syndicaux. Le but de l'exercice est de permettre aux représentants patronaux de poser librement des questions aux représentants du ministère. Le 31 janvier, tel que prévu et déjà décidé, on procède à l'inverse: la Commission se réunit en l'absence des représentants patronaux, afin de permettre aux représentants syndicaux de poser librement des questions aux représentants du Ministère. Par la suite, la Commission poursuit ses travaux les 6 février et 8 mars 1996. Le 4 mars, le ministère transmet aux membres de la Commission élargie des réponses à leurs demandes de renseignements ainsi qu'à leurs interrogations et commentaires. Le 3 avril 1996, le CCTM transmet au ministre du Travail son *Avis sur un avant-projet de Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective*. Cet avant-projet de loi contient seulement 42 articles mais plus d'une centaine de dispositions dans les nombreux paragraphes et alinéas de ces articles. On constate qu'il y a consensus au sujet de 112 dispositions sur 115. Un consensus peut prendre plusieurs formes : les membres peuvent être d'accord avec une disposition; ils peuvent donner un accord conditionnel; ils peuvent rejeter une disposition; enfin, ils peuvent proposer une disposition. En ce qui concerne 2 dispositions, il y a consensus sur une partie de la disposition et consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical sur une autre partie de la disposition. Enfin, en ce qui concerne une disposition, il y a consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical.

Au cours de l'automne 1996, les membres du CCTM prennent connaissance du projet de loi no 75, *Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective*, suite à son dépôt à l'Assemblée nationale. Ils constatent alors que le projet de loi ne reflète pas certains consensus, notamment celui portant sur une modification à apporter à la définition « d'employeur professionnel ». Or, l'accord des membres de la Commission et de ceux du CCTM sur plusieurs dispositions de l'avant-projet de loi a été donné sous réserve que cette définition soit modifiée en retranchant le mot « habituellement ». Le CCTM entreprend alors des démarches auprès du ministre du Travail afin de le sensibiliser au sujet des modifications qu'il y aurait lieu d'apporter au projet de loi no 75. Par la suite, le ministre tient compte de certaines des préoccupations du CCTM, notamment en modifiant le paragraphe g de l'article 1 de la loi, tel que recommandé par le Conseil. Le 20 décembre 1996, le projet de loi no 75 est adopté par l'Assemblée nationale. Il est sanctionné trois jours plus tard.

4.2 Synthèse de la codification de l'information

Les tableaux suivants présentent une synthèse de la codification de l'information pertinente à ce cas pour chacune des quatre variables indépendantes ainsi que pour la variable dépendante. Le lecteur trouvera la codification détaillée à l'annexe 2.

Tableau 8
Informations codifiées pour la variable indépendante

Le rôle de l'État

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership I-1 Demande d'avis...	5 demandes d'avis: 2, le 5 décembre 1994; 1, le 29 mars 1995; 1, le 13 juin 1995 et 1, le 10 novembre 1995.
I-2 Document d'orientation...	Un document d'orientation, le 5 décembre 1994 et un document de réflexion, le 13 juin 1995.
I-3 Rapports d'études...	Le <i>Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective</i> (Gouvernement du Québec, février 1994). Une <i>Synthèse de la consultation menée par la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective</i> (Direction des politiques, ministère de l'Emploi, septembre 1994, Une <i>Synthèse de chacun des 35 mémoires qui ont été déposés à la Commission parlementaire de l'économie et du travail</i> (Direction des politiques, ministère de l'Emploi, août 1994).
I-4 Avant-projet de loi...	Deux avant-projets de loi (10 et 28 novembre 1995) et un avant-projet de règlement (13 juin 1995).
I-5 Pressions sur les acteurs ..	La ministre de l'Emploi désire s'assurer que l'avant-projet de loi qui sera soumis au Conseil des ministres reflète bien les consensus auxquels sont parvenus les membres.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Les règles du jeu I-6 Réalisme de l'échéance... I-Crédibilité du processus...	<p>Les parties acceptent les échéances et les respectent.</p> <p>Le processus est crédible. La ministre de l'Emploi et son ministère réagissent très rapidement aux demandes des acteurs et leur donnent « l'heure juste ». La ministre déclare qu'elle veut s'appuyer sur des consensus.</p>
D3 Les ressources I-8 Disponibilité de données...	<p>Du 15 février 1995 au 4 mars 1996, le ministère de l'Emploi transmet 12 documents au Comité élargi.</p>
I-9 Résultats d'études...	<p>Voir l'indicateur I-8</p>
I-10 Mise à jour d'études...	<p>Voir l'indicateur I-8</p>
I-11 Étude d'impact sur l'économie...	<p>Voir l'indicateur I-3 (<i>Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective</i>), ainsi que l'indicateur I-8.</p>
I-12 Participation de fonctionnaires (études).	<p>Trois fonctionnaires.</p>
I-13 Participation de fonctionnaires (application)	<p>En outre du sous-ministre, d'un sous-ministre adjoint et du directeur des décrets par intérim, plusieurs conseillers.</p>

Tableau 9
Informations codifiées pour la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec I-14 Mentionnées par les acteurs..	Inexistant

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Les pressions économiques internes et externes	
I-15 Perception ou reconnaissance de l'existence de pressions	Les membres reconnaissent que la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> s'adapte de moins en moins au nouveau contexte socio-économique et qu'il faut la moderniser.
I-16 Pressions des groupes économiques mentionnées par les acteurs ...	Des membres font référence à des pressions subies en faveur de l'abrogation de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> ou de certains décrets. Sur les 35 organismes ayant déposé un mémoire à la Commission parlementaire de l'économie et du travail, 19 se sont prononcés en faveur de l'abrogation de la loi
I-17 Perception ou reconnaissance de l'importance des conséquences des pressions	<p>Les acteurs patronaux reconnaissent que les entreprises qui sont assujetties au régime des décrets de convention collective peuvent éprouver des difficultés quant à leur compétitivité avec des entreprises non assujetties ou qui sont établies hors Québec.</p> <p>Les acteurs syndicaux sont confrontés à deux types de pressions: soit une diminution du nombre d'emplois dans les entreprises qui ne pourraient faire face à la concurrence d'autres entreprises, soit des conditions de travail moins avantageuses que ces mêmes entreprises pourraient vouloir négocier..</p>

Tableau 10
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Un sujet d'intérêt convergent I-18 Reconnaissance du problème.	Oui. Les membres reconnaissent que depuis plusieurs années, il a été démontré que la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> est de moins en moins adapté au nouveau contexte socio-économique (en raison notamment de la mondialisation, du libre-échange, de la possibilité pour les entreprises de déménager dans une autre province ou un autre pays).
I-19 Trouver une solution au problème.	Oui, à compter du moment où la CSD, l'Association des manufacturiers du Québec, la Chambre de commerce du Québec et l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec acceptent de participer aux travaux de la Commission élargie du CCTM.
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier I-20 Nombre de processus de concertation	Une fois, en 1980-81.
I-21 Nombre de consensus	Une fois, en 1980-81.

Tableau 11
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes I-22 Question à résoudre	Moderniser la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> afin de l'adapter au nouveau contexte socio-économique.
I-23 L'information pertinente est disponible	Un nombre significatif de documents que l'on retrouve sous l'indicateur I-8 ont été préparés à la demande des membres.
I-24 L'état de la situation.	Voir l'indicateur I-20.
I-25 Délai suffisant...	Oui. La ministre de l'Emploi a fait preuve de souplesse.
I-26 Mandat écrit...	Oui. Le mandat initial a été confié le 8 décembre 1994
D2 L'approche privilégiée I-27 Échange et partage d'informations I-28 Délégation à la permanence du CCTM ...	Des membres attirent l'attention des autres membres sur des documents qui ont circulé lors de consultations depuis 1989. Rédaction de projets d'avis, préalablement à la transmission des avis des 11 mai et 20 août 1995.
D3 La composition des instances I-29 Nombre de membres du CCTM	4 membres
I-30 Nombre de « politiques »	9 « politiques »
I-31 Nombre d'experts	2 experts.

Tableau 12
Informations codifiées pour la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Consensus partiel au sein du CCTM I-33 Consensus partiel au sein du CCTM	Le CCTM a émis 3 avis faisant état de consensus partiel, les 11 mai et 29 août 1995 et le 3 avril 1996.

4.3 Analyse du cas

Dans ce cas, le degré de succès du processus de concertation correspond à un consensus partiel au sein du CCTM. Cette affirmation s'appuie sur les données suivantes :

- il y a consensus au sujet de 31 des 35 recommandations du *Comité interministériel sur les décrets de convention collective*;
- il y a consensus au sujet de 22 des 30 propositions qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la *Commission parlementaire*;
- il y a consensus au sujet de 112 des 115 dispositions contenues dans *l'avant-projet de loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective*.

Pourtant, au départ, la « partie » semblait loin d'être gagnée. Il y avait bien au CCTM un consensus portant sur le maintien de la *Loi sur les décrets de convention collective* et sur la nécessité de moderniser cette loi. Toutefois, le gouvernement ne pouvait s'appuyer sur ce consensus parce que les organisations patronale et syndicales représentées au CCTM ne pouvaient prétendre « parler » au nom de tous les employeurs et salariés assujettis au régime des décrets de convention collective. Cette réalité avait été constatée alors que 19 des 35 organismes ayant présenté des mémoires à la Commission parlementaire sur l'économie et le travail s'étaient prononcés en faveur de l'abrogation de la *Loi sur les décrets de convention collective*.

Comment expliquer que dans les circonstances les acteurs aient pu en venir à un consensus partiel? Il nous semble que ce consensus provient de la combinaison de quatre facteurs : le rôle de l'État, les pressions socio-économiques du contexte, l'organisation du processus au CCTM et l'approche privilégiée par les acteurs.

Premièrement, l'État a bien joué le rôle qu'on attend de lui en assumant le leadership dans le dossier, en fournissant les ressources dont les acteurs avaient besoin et en établissant et en respectant des règles du jeu claires. Cette forte présence de l'État a amené des acteurs qui avaient au départ des divergences d'intérêts à travailler ensemble. Ainsi, la ministre de l'Emploi a « saisi » l'opportunité offerte par le Document d'orientation du CCTM : elle a demandé au Conseil de former une Commission élargie et d'inviter à y participer certains des organismes favorables à

l'abrogation de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Puis, elle a fait connaître à tous les intéressés l'orientation gouvernementale, c'est-à-dire le maintien et la modernisation de la loi. Une fois cette orientation connue, tous les acteurs avaient avantage à tenter de s'entendre afin de trouver des solutions acceptables pour tous, en d'autres mots à tenter de retirer les meilleurs avantages du processus de concertation, compte tenu des circonstances. C'est ce qui a amené les organisations non représentées au CCTM à accepter de participer aux travaux de la Commission élargie. Dès le début des travaux de la Commission élargie, la ministre de l'Emploi a « donné » de la crédibilité au processus de concertation. Parmi les nombreux fonctionnaires qui ont participé activement et assidûment aux travaux de la Commission élargie, mentionnons la présence du responsable du dossier, le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction, ainsi que la présence d'une professionnelle reconnue comme étant « la » spécialiste dans le dossier. De plus, la ministre de l'Emploi et son ministère ont, dès le départ, fourni au CCTM un « portrait » complet de la situation, et par la suite, ont réagi très rapidement aux demandes de la Commission élargie en fournissant plusieurs documents. Enfin, la ministre de l'Emploi a déclaré à de nombreuses reprises au cours du processus de concertation qu'elle voulait s'appuyer sur des consensus et elle l'a effectivement fait. Il nous semble donc que l'État a bien joué le rôle qu'on attend de lui et qu'il a « donné » de la crédibilité au processus de concertation; et que ce faisant, cela a produit un effet positif sur la variable Organisation du processus de concertation.

Deuxièmement, il nous semble que les pressions socio-économiques du contexte, qui étaient de plus en plus fortes depuis quelques années, ont joué un rôle important lors de la prise de décisions par les acteurs. Ces pressions provenaient du fait que, selon de plus en plus d'acteurs depuis 1989 et selon des études effectuées par le *Comité interministériel sur les décrets de convention collective*, la *Loi sur les décrets de convention collective* était de moins en moins adapté au contexte socio-économique. Dans un premier temps, ces pressions ont amené l'État à prendre la décision de moderniser la *Loi sur les décrets de convention collective*. Dans un deuxième temps, les parties ont perçu l'importance des conséquences de ces pressions sur leurs intérêts (la compétitivité, à l'intérieur et à l'extérieur du Québec, des entreprises assujetties au régime des décrets de convention collective, le maintien des emplois procurés par ces entreprises...)

et c'est en partie en raison de ces pressions que les acteurs ont décidé de privilégier une approche de résolution de problème.

Troisièmement, il nous semble que les membres du CCTM ont joué un rôle important dans l'organisation du processus de concertation. D'abord, mentionnons que si, en 1994, l'AMEQ, la Chambre de commerce du Québec et la CSD n'étaient pas représentées au CCTM, ce n'était pas suite à une décision de leur part. Au contraire, depuis plusieurs années, ces organisations demandaient, sans succès, d'être représentées au CCTM. Il y avait donc une lutte constante au niveau des réseaux d'influence, c'est-à-dire que les organisations non représentées au CCTM exerçaient des pressions auprès du gouvernement afin que les activités de concertation et de consultation aient lieu ailleurs qu'au CCTM. Évidemment, les organisations représentées au CCTM exerçaient des pressions en faveur du CCTM. C'est ce qui avait amené les membres du CCTM, au début des années 1990, à entreprendre une réflexion sur les voies et moyens pour faire participer davantage d'organisations aux travaux du CCTM et ce, sans élargir la composition de cet organisme. Le Document d'orientation, adopté à l'automne 1994, qui a permis de former une Commission élargie sur les décrets de convention collective, était donc le résultat d'une longue réflexion et non pas un document adopté à toute vapeur pour répondre à un problème particulier. Tout ceci pour dire que, lors de la formation de la Commission élargie, il était loin d'être évident qu'il y avait convergence d'intérêts entre les organisations selon qu'elles étaient représentées ou non représentées au CCTM. Ensuite, il convient de mentionner qu'étant donné que l'AMEQ, la CCQ et la CSD n'étaient pas représentées au CCTM, les membres de ce Conseil ont accordé une grande latitude et une grande marge de manoeuvre à la Commission élargie sur les décrets de convention collective et ils n'ont pas remis en question les ententes intervenues au sein de la Commission élargie. Cela a été possible en raison de la composition de la Commission, laquelle reflète l'importance accordée au dossier par toutes les organisations. La Commission est composée de quatre membres du CCTM, dont les présidents du CPQ et de la FTQ; on y retrouve en plus neuf «politiques», dont les présidents de la CCQ et de la CSD, ainsi que trois personnes provenant du secteur des décrets; et enfin, deux experts. On peut donc en conclure que les membres du CCTM ont adopté un processus inclusif qui a contribué à obtenir un consensus solide.

Quatrièmement, il apparaît clairement que, dès le début du processus de concertation, les acteurs ont décidé de privilégier une approche de résolution de problème. On peut soutenir qu'ils n'avaient guère le choix de procéder autrement à compter du moment où la ministre les a informés que l'orientation gouvernementale était de maintenir et de moderniser la *Loi sur les décrets de*

convention collective, en tenant compte des consensus auxquels pourraient parvenir les acteurs. Comme il n'était plus possible de songer à maintenir la loi telle quelle ou de songer à l'abroger, il valait mieux pour les acteurs de faire des compromis, de tenter de trouver des solutions satisfaisantes pour tous, que de laisser l'État prendre des décisions à leur place. À titre d'exemple d'une solution satisfaisante pour tous, mentionnons une série de dispositions qui portent sur les critères permettant l'adoption d'un nouveau décret ou la remise en question de la pertinence d'un décret. De tels critères fournissent des «munitions» autant à ceux qui sont favorables au maintien des décrets qu'à ceux qui sont favorables à leur abrogation. De plus, il nous semble que le début de « rapprochement » entre les acteurs à l'époque, manifesté notamment par l'adoption du Document d'orientation du CCTM, ainsi que l'emphase mise sur la concertation par le nouveau gouvernement du Parti québécois, ont amené les acteurs à privilégier une approche de résolution de problème lors des travaux de la Commission élargie.

Chapitre 5

Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs

5.1 Historique de la législation sur les licenciements collectifs

En 1969, l'Assemblée nationale du Québec adopte, pour la première fois, des dispositions législatives concernant les licenciements collectifs. Aussi inusité que cela puisse paraître, ces dispositions sont alors contenues dans l'article 45 de la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre* (L.R.Q., c. F-5). Cette loi a comme premier objectif de réglementer les régimes d'apprentissage et de créer des commissions de formation professionnelle, première structure consultative et administrative régionalisée en matière de main-d'oeuvre. En 1992, plus des deux tiers des articles de cette loi sont abrogés lors de l'adoption de la *Loi sur la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre* (L.R.Q. c. S-22.001). Une quinzaine d'articles demeurent en vigueur, dont l'article 45 sur les licenciements collectifs, article qui est demeuré inchangé depuis 1969. À ce sujet, mentionnons que dès sa création, la SQDM assume la gestion du Programme d'aide aux personnes licenciées.

L'article 45 sur les licenciements collectifs, de même que le *Règlement sur l'avis de licenciement collectif* (R.R.Q., c. F-5), régissent plusieurs questions : la définition d'un licenciement collectif, l'avis de licenciement (délai d'avis, contenu de l'avis et destinataires de l'avis), le maintien des conditions d'emploi pendant le délai d'avis, le comité d'aide au reclassement (formation, mandat, composition et financement), l'aide au reclassement et le financement des mesures d'aide, et finalement, les dispositions législatives portant sur les infractions, procédures et peines.

À compter de la fin de 1992 ou du début de 1993 et jusqu'en 1995, des travaux importants sont réalisés dans le but de moderniser les dispositions législatives sur les licenciements collectifs, c'est-à-dire de les adapter aux réalités du marché du travail et de l'économie. Ces travaux sont entrepris et réalisés, à la demande des ministres qui sont successivement responsables de l'application de ces

dispositions législatives, par les ministères dont ces ministres sont titulaires, en étroite collaboration avec la SQDM et la Commission des normes du travail (CNT).

Au début de 1996, le ministre du Travail donne son aval à un document d'orientation intitulé *Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs*. Ce document propose de modifier les dispositions législatives sur les licenciements collectifs, de les intégrer dans la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1) et d'en confier l'application à la SQDM. L'intégration des licenciements collectifs dans la *Loi sur les normes du travail* s'explique semble-t-il par le fait que ce serait usuellement le cas dans d'autres provinces et pays. De plus, en 1979 et en 1990, des dispositions portant sur les licenciements individuels (l'avis de cessation d'emploi et de mise à pied) ont été intégrées à la *Loi sur les normes du travail*. Il semblerait donc préférable d'intégrer toutes ces dispositions dans une seule loi.

Le 25 juin 1997, la *Loi sur la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre* est abrogée. L'Assemblée nationale adopte la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail* (L.R.Q., c. M-15.001). Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale prend la relève de la SQDM. Quand aux acteurs, ils disposent de beaucoup moins d'autonomie au sein du conseil d'administration de la Commission des partenaires du marché du travail qu'ils en avaient au sein de celui de la SQDM.

Le 19 décembre 2002, la *Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives* (2002, c.80) est sanctionnée. Le législateur a intégré à la *Loi sur les normes du travail* des dispositions portant sur les licenciements collectifs; il en a confié l'application au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ces dispositions entreront en vigueur le 1^{er} mai 2003.

5.2 Historique du cas

Ce cas porte sur un processus de concertation concernant des *Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs*. Ce processus s'est échelonné entre la première demande d'avis sollicitée du CCTM, le 26 février 1996, et le dernier avis émis par le CCTM, le 2 mars 1998.

Le 26 février 1996, le ministre du Travail sollicite du CCTM un avis, qu'il s'attend à recevoir au

plus tard en août 1996, sur les orientations proposées dans le document d'orientation intitulé *Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs*. Ce document propose de modifier les dispositions législatives sur les licenciements collectifs, de les intégrer dans la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1), ce qui se fait usuellement dans d'autres provinces et pays, et d'en confier l'application à la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM). On trouve plusieurs affirmations dans ce document. Premièrement, la législation québécoise sur les licenciements collectifs est demeurée inchangée depuis son adoption en 1969. Deuxièmement, cette législation se heurte à un environnement socio-économique qui n'a plus rien de commun avec celui qui prévalait à la fin des années 60 ou au début des années 70. En particulier, cette législation doit être réexaminée et ajustée en fonction des nouvelles réalités, notamment la mondialisation de l'économie, la transformation et l'adaptation des marchés du travail, la législation des autres provinces et des autres pays qui constituent des concurrents pour l'économie québécoise. De plus, on retrouve dans ce document des analyses quantitatives, concernant les licenciements collectifs au Québec, qui ont été réalisées pour la période de 1988 à 1992 à partir de la banque de données de la SQDM. Enfin, le ministère du Travail a annexé au document d'orientation un *Tableau présentant les dispositions actuelles, les modifications proposées et l'argumentation*. On y retrouve presque mot à mot le contenu d'un éventuel avant-projet de loi et de règlement. En terminant, le ministre indique que le CCTM pourra compter, au cours des ses travaux, sur la collaboration de fonctionnaires de son ministère, de la CNT et de la SQDM.

Le 14 mars 1996, le CCTM prend connaissance de cette demande d'avis. Après avoir constaté l'existence d'un fort consensus à l'effet d'apporter promptement des modifications à la législation sur les licenciements collectifs, les membres décident de former une *Commission sur les licenciements collectifs*, ce qui permet de faire participer au processus de concertation les présidents de l'AMEQ et de la CSD, deux organisations qui ne sont pas représentées à cette époque au CCTM. Cette *Commission* est formée de deux membres du CCTM, de sept « politiques » et de deux experts, en plus évidemment des personnes qui représentent le ministère du Travail, la SQDM et la CNT, ainsi que du président et du secrétaire du CCTM. La *Commission* entreprend ses travaux le 17 mai 1996 et les poursuit les 19 et 28 juin ainsi que les 23 et 29 août 1996. Au cours de l'été, afin d'alimenter la réflexion et les discussions, le ministère du Travail et la SQDM

fournissent des données et des informations sur la répartition des avis de licenciements collectifs, ainsi que sur certaines législations canadiennes et américaines. Le 29 août 1996, après avoir constaté « qu'ils ne voient pas comment ils pourraient s'entendre dans un délai très court sur l'ensemble du dossier », les membres de la *Commission* décident de transmettre un rapport d'étape au CCTM. Notons qu'il y a des différences d'approche assez fondamentales entre les positions patronale et syndicale en ce qui a trait à des questions de fond. L'approche patronale est « réparatrice »; son orientation privilégie le reclassement le plus rapidement possible des travailleurs licenciés. L'approche syndicale est « proactive »; son orientation privilégie le maintien des emplois par la transformation de l'organisation du travail, la participation financière des fonds de travailleurs et d'autres moyens. Ces différences d'approche amènent les groupes patronal et syndical à privilégier une approche de négociation par position. Puis, le 6 septembre 1996, les trois professionnels qui ont participé aux travaux de la *Commission* transmettent au CCTM des *Commentaires préliminaires sur les propositions des parties à la Commission sur les licenciements collectifs*. Le 12 septembre 1996, le CCTM exprime le vœu d'obtenir du ministre du Travail un délai additionnel de trois mois pour compléter son avis sur les orientations législatives proposées par le ministre. Cette demande est transmise le 23 septembre 1996 au ministre, qui, le 29 octobre suivant, accorde un délai supplémentaire jusqu'au 13 décembre 1996. Dans sa lettre, le ministre écrit « il serait irréaliste de croire à ce moment-ci qu'une unanimité sur tous les aspects de nos orientations puisse surgir dans un avenir rapproché. Il me reviendra alors de prendre les décisions qui s'imposent pour le meilleur intérêt du public, en conciliant les implications économiques et sociales sous-jacentes à la problématique des licenciements collectifs ». Notons que le CCTM n'a pas attendu le « feu vert » du ministre puisque, le 12 septembre 1996, il décide de former un *Comité ad hoc sur les licenciements collectifs*. Ce *Comité ad hoc* est formé de quatre membres du CCTM, de trois « politiques », du président par intérim et secrétaire du CCTM, ainsi que de la secrétaire adjointe du CCTM. Le mandat du *Comité ad hoc* consiste à prendre connaissance d'un tableau où on résume les préoccupations et l'approche des groupes patronal et syndical en regard de chacune des propositions contenues dans le document d'orientation du ministère du Travail. Le *Comité ad hoc* doit aussi prendre connaissance des commentaires préliminaires, sur les propositions des parties à la Commission sur les licenciements collectifs, formulés par les fonctionnaires qui ont participé aux travaux de la Commission. Le *Comité ad hoc* doit de plus poursuivre la démarche de réflexion, entreprise par les membres de la

Commission sur les licenciements collectifs, afin de voir s'il est possible d'en arriver à des consensus sur certaines questions, d'une part, et voir s'il est possible d'explorer d'autres propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs, d'autre part. Enfin, le *Comité ad hoc* doit voir s'il serait opportun de déférer au Tribunal du travail, plutôt qu'aux tribunaux de droit commun, les plaintes pénales et les recours civils. Le *Comité ad hoc* entreprend ses travaux le 14 novembre 1996 et les poursuit les 4 et 12 décembre 1996. Le CCTM prend alors connaissance du rapport du *Comité ad hoc*, en discute et décide du contenu de l'avis qui doit être transmis au ministre dès le lendemain. Dans son avis, le CCTM indique qu'il y a un fort consensus à l'effet d'apporter promptement des modifications à la législation sur les licenciements collectifs. Puis, il recommande au ministre de consulter à nouveau la Commission sur les licenciements collectifs quand son ministère aura rédigé un avant-projet de loi. Étant donné qu'il y a sur certaines orientations des différences d'approche entre les positions patronale et syndicale, un avant-projet de loi pourrait constituer une nouvelle base de discussion. Enfin, le CCTM fait part de son intérêt à poursuivre les travaux déjà amorcés en ce qui a trait aux approches et mesures qui découlent de la législation, c'est-à-dire au niveau des interventions de la SQDM. Cependant, comme l'existence de la SQDM semble être remise en question par le Gouvernement du Québec, le CCTM estime préférable d'attendre que la situation soit éclaircie. Dans l'éventualité où la SQDM disparaîtrait, il faudrait trouver d'autres moyens pour appliquer les dispositions législatives actuellement en vigueur, ainsi que celles qui seront intégrées à la *Loi sur les normes du travail*. En outre, le CCTM souhaite que la Commission sur les licenciements collectifs puisse prendre connaissance des orientations législatives que le ministre retiendra avant de discuter d'approches et de mesures et de lui transmettre des recommandations sur ces questions.

Le 13 décembre 1996, l'existence de la SQDM semble effectivement être remise en question par le Gouvernement du Québec et cela devient une réalité quand, le 25 juin 1997, la *Loi sur la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre* est abrogée. L'Assemblée nationale adopte la *Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et instituant la Commission des partenaires du marché du travail* (L.R.Q., c. M-15.001). Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale prend la relève de la SQDM. Quant aux acteurs, ils disposent de beaucoup moins d'autonomie au sein du conseil d'administration de la Commission des partenaires du marché du travail qu'ils en avaient au sein de celui de la SQDM. Ce nouveau contexte pourrait expliquer en

partie le délai de près d'une année entre l'avis du 13 décembre 1996 du CCTM et la nouvelle demande d'avis du 2 décembre 1997 du ministre du Travail. À ce sujet, rappelons que le ministre du Travail est responsable de l'application de la *Loi sur les normes du travail*, laquelle renferme déjà des dispositions sur les licenciements individuels. Le gouvernement veut intégrer à la *Loi sur les normes du travail* des dispositions sur les licenciements collectifs et confier l'application de ces dispositions à la SQDM, c'est-à-dire au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui en a pris la relève. On peut raisonnablement croire, d'une part, que le ministre du travail doit consulter son collègue de l'Emploi et de la Solidarité sociale avant d'entreprendre la rédaction d'un avant-projet de loi, et que d'autre part, suite à l'adoption de la récente loi concernant son ministère, le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale peut être confronté à de nombreux dossiers prioritaires.

Le 2 décembre 1997, le ministre du Travail demande au CCTM de lui transmettre, au plus tard le 30 janvier 1998, son avis sur un projet de mémoire au Conseil des ministres portant sur des modifications à apporter aux dispositions législatives sur les licenciements collectifs. Ce projet est accompagné d'une description des modifications législatives envisagées. Le CCTM prend connaissance de cette demande d'avis le 11 décembre 1997. Compte tenu du très court délai accordé pour donner un avis, de surcroît pendant la période des fêtes, les membres conviennent que la Commission sur les licenciements collectifs ne disposerait pas du temps nécessaire pour s'acquitter du mandat que le CCTM pourrait lui donner. Dans ce contexte, il est entendu que les membres consulteront leurs instances respectives, que par la suite, les groupes patronal et syndical se réuniront afin d'établir leurs positions, et que ces positions seront transmises au secrétariat du CCTM, lequel préparera un document de travail qui servira de base aux discussions lors de la prochaine séance du CCTM prévue le 18 janvier 1998. Ce scénario ne se réalisera pas. Au début de janvier 1998, la « tempête de verglas du siècle » paralyse la région de Montréal pendant plus d'une semaine, ce qui provoque de nombreux effets: des bureaux sont fermés plusieurs jours, des retards s'accumulent dans le traitement de dossiers, l'ordre de priorité de traitement des dossiers varie d'une journée à l'autre au gré des urgences. Le CCTM subit lui aussi tous ces inconvénients, de sorte que lors de la première séance de l'année du Conseil, le 18 février, les membres sont informés que seul le groupe patronal a transmis, avant la tempête de verglas, ses prises de position. Étant donné que le ministre du Travail a demandé de recevoir un avis au plus tard le 30 janvier 1998, les membres décident de lui en transmettre un dans les meilleurs délais. Dans son avis du

2 mars 1998, le CCTM indique que les groupes patronal et syndical n'ont pu établir une position commune en regard de la demande d'avis formulée le 2 décembre 1997 et que dans un tel contexte, il transmet les positions respectives de chaque groupe. De plus, il fait part de son intérêt, malgré les positions divergentes des parties dans ce dossier, d'être consulté sur un éventuel avant-projet de loi sur les licenciements collectifs.

5.3 Synthèse de la codification de l'information

Les tableaux suivants présentent une synthèse de la codification de l'information pertinente à ce cas pour chacune des quatre variables indépendantes ainsi que pour la variable dépendante. Le lecteur trouvera la codification détaillée à l'annexe 3.

Tableau 13
Informations codifiées pour la variable indépendante
Le rôle de l'État

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
I-1 Demande d'avis...	2 demandes : le 26 février 1996 et le 2 décembre 1997
I-2 Document d'orientation...	2 documents : le 26 février 1996 et le 2 décembre 1997
I-3 Rapports d'études...	<i>Les licenciements collectifs au Québec: faits et chiffres</i>
I-4 Avant-projet de loi...	Non, mais des indications d'un éventuel contenu sont fournies.
I-5 Pressions sur les acteurs...	Le 29 octobre 1996, le ministre insiste sur l'urgence de la situation.
D2 Les règles du jeu	
I-6 Réalisme de l'échéance	Le 29 octobre 1996, le ministre reporte une échéance à la demande du CCTM. Le 11 décembre 1997, les membres considèrent irréaliste l'échéance fixée par le ministre.
I-7 Crédibilité du processus	Peu crédible parce que l'existence de la SQDM semble être remise en question et que cet organisme joue un rôle important dans le dossier des licenciements collectifs.
D3 Les ressources	
I-8 Disponibilité de données...	Des données et des informations récentes (1992 à 1996) sont fournies les 19 et 28 juin 1996.
I-9 Résultats d'études...	Des analyses quantitatives portant sur la période 1988 à 1992 sont fournies le 26 février 1996
I-10 Mise à jour d'études...	Les 19 et 28 juin 1996, une mise à jour des analyses quantitatives mentionnées à l'indicateur I-9.
I-11 Étude d'impact sur l'économie...	Le 6 septembre 1996, un document qui analyse l'impact de plusieurs propositions des parties.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-12 Participation de fonctionnaires (études)	3 fonctionnaires.
I-13 Participation de fonctionnaires (application)	Un sous-ministre adjoint et un professionnel de la Direction des politiques.

Tableau 14
Informations codifiées pour la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec I-14 Mentionnées par les acteurs ...	Inexistant
D2 Les pressions économiques internes et externes I-15 Perception ou reconnaissance de l'existence de pressions I-16 Pressions des groupes économiques mentionnées par les acteurs I-17 Perception ou reconnaissance de l'importance des conséquences des pressions	Dès le début, les acteurs partagent le diagnostic gouvernemental: la législation doit être adaptée en fonction des nouvelles réalités économiques (la mondialisation de l'économie, la transformation et l'adaptation des marchés du travail, etc.) Inexistant Pour la partie patronale, la législation et la réglementation doivent être «concurrentielles» avec les compétiteurs de l'extérieur du Québec Pour la partie syndicale, il faut favoriser le maintien des emplois en adoptant une approche «proactive».

Tableau 15
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Un sujet d'intérêt convergent I-18 Reconnaissance du problème. I-19 Trouver une solution au problème	La législation doit être réexaminée et ajustée en fonction des nouvelles réalités. Il y a un fort consensus à l'effet d'apporter des modifications à la législation sur les licenciements collectifs. Toutefois, les groupes patronal et syndical font des déclarations d'intérêt particulier en ce qui a trait aux objectifs et aux orientations de la future législation.
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier. I-20 Nombre de processus de concertation.	Inexistant
I-21 Nombre de consensus	Inexistant

Tableau 16
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes I-22 Question à résoudre	Adapter les dispositions législatives sur les licenciements collectifs aux réalités du marché du travail et de l'économie.
I-23 L'information pertinente est disponible.	Oui, pour l'information « technique »; à titre d'exemple, des analyses quantitatives portant sur les licenciements collectifs au Québec. Non, pour l'information « politique »; à titre d'exemple, l'absence d'information concernant l'avenir de la SQDM.
I-24 L'état de la situation.	Oui, l'écart de plus en plus grand entre la législation sur les licenciements collectifs et les nouvelles réalités de l'environnement socio-économique.
I-25 Délai suffisant....	Oui, pour la demande d'avis du 26 février 1996. Non, pour la demande d'avis du 2 décembre 1997.
I-26 Mandat écrit ...	Oui.
D2 L'approche privilégiée I-27 Échange et partage d'informations I-28 Délégation à la permanence du CCTM...	Inexistant Le 12 septembre 1996 et le 11 décembre 1997, le CCTM a décidé d'agir de cette façon. Toutefois, il n'y a jamais eu de suite en raison de délais trop courts pour donner un avis.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D3 La composition des instances	
I-29 Nombre de membres du CCTM	Commission sur les licenciements collectifs : 2 membres. Comité ad hoc sur les licenciements collectifs : 4 membres.
I-30 Nombre de « politiques »	Commission sur les licenciements collectifs: 6 « politiques » Comité ad hoc sur les licenciements collectifs : 2 « politiques »
I-31 Nombre d'experts	Commission sur les licenciements collectifs : 3 experts Comité ad hoc sur les licenciements collectifs : aucun expert.

Tableau 17

Informations codifiées pour la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D3 Consensus partiel au sein du CCTM mais consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical	
I-31 Consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical	Dans 2 avis du 13 décembre 1996 et du 2 mars 1998, le CCTM fait état de différences d'approche entre les positions patronale et syndicale, ainsi que des positions divergentes de ces deux groupes.

5.4 Analyse du cas

Dans ce cas, le degré de succès du processus de concertation correspond à un consensus partiel au sein du CCTM mais à un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Comment peut-on expliquer un tel résultat? Pour quels motifs n'y a-t-il pas eu un degré de succès plus grand, c'est-à-dire un consensus partiel parmi tous les membres du CCTM ou un consensus total au sein du CCTM ? D'un côté, il nous semble que l'État n'a pas joué le rôle que les acteurs attendaient de lui. Rappelons que le rôle de l'État comprend trois dimensions : le leadership, les règles du jeu et les ressources. D'un autre côté, il semble que l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était plutôt divergent. Ceci semble lié au fait que les parties ont perçu différemment les conséquences, sur leurs intérêts respectifs, des pressions socio-économiques du contexte et que cela les a également amené à privilégier une approche de négociation par position. En effet, il semble que le manque de leadership de l'État et les divergences des parties aient eu un effet négatif sur une dimension importante du processus d'organisation du dossier : malgré le fait qu'ils aient consacré beaucoup d'efforts lors de chacune des étapes du processus de même que lors de la composition des instances, les acteurs ont privilégié une approche de négociation par position, ce qui les a amené à « s'enfermer » dans leur position.

En ce qui a trait au leadership de l'État, il est vrai qu'en février 1996, l'orientation gouvernementale apparaissait assez claire et simple : il s'agissait non pas de réformer en profondeur mais plus simplement d'apporter des ajustements aux dispositions législatives sur les licenciements collectifs afin de les adapter aux nouvelles réalités, notamment la mondialisation de l'économie et la transformation et l'adaptation des marchés du travail. Il s'agissait aussi d'adapter la législation québécoise à celles des autres provinces et pays qui constituent des concurrents pour l'économie québécoise. Le but des dispositions législatives était donc le même qu'en 1969, c'est-à-dire prendre des mesures favorisant le retour en emploi des personnes licenciées le plus rapidement possible. Cette orientation convenait aux organisations patronales qui étaient disposées à entreprendre une discussion de fond sur les ajustements de nature plutôt technique à apporter aux dispositions législatives. Au contraire, une telle orientation ne convenait pas aux organisations syndicales qui prônaient plutôt une réforme des dispositions législatives afin de tenir compte de réalités plus ou moins récentes: l'introduction, dans la *Loi sur les normes du travail*, de dispositions portant sur les

licenciements individuels; la possibilité d'apporter des modifications à l'organisation du travail avec le consentement du ou des syndicats en place; la possibilité pour les entreprises d'obtenir du financement des fonds de travailleurs, le versement d'indemnités de départ aux personnes licenciées, etc. En somme, l'orientation syndicale visait un objectif prioritaire et un objectif secondaire. L'objectif prioritaire consistait à prendre des mesures permettant de sauvegarder des emplois et donc d'éviter des licenciements collectifs. L'objectif secondaire consistait à prendre des mesures favorisant le retour en emploi des personnes licenciées le plus rapidement possible. En présence d'orientations aussi différentes, on aurait pu s'attendre à ce que les discussions n'aillent pas très loin au CCTM. Or, tel ne fut pas le cas. Malgré leurs divergences d'approche, les organisations patronales et syndicales ont collaboré activement aux travaux de la Commission sur les licenciements collectifs et du Comité ad hoc sur les licenciements collectifs. On peut donc en déduire que les organisations patronales et syndicales souhaitaient que les dispositions législatives soient modifiées. C'est probablement ce qui a amené les acteurs au CCTM à faire un « appel du pied » au ministre, à lui demander de les aider, soit en prenant lui-même une position ferme qui les inciterait à tenter de trouver un terrain d'entente, soit en soumettant des nouvelles orientations plus « rassembleuses ». Ainsi, dans ses avis du 13 décembre 1996 et du 2 mars 1998, le CCTM a indiqué au ministre qu'étant donné qu'il y avait sur certaines orientations des différences d'approche entre les positions patronale et syndicale, un avant-projet de loi pourrait constituer une nouvelle base de discussion. Or, le ministre n'a pas tenu compte de ces « appels du pied ». On ne saurait dire qu'il a favorisé un rapprochement des parties quand il a écrit dans une lettre du 29 octobre 1996 « ... il serait irréaliste de croire à ce moment-ci qu'une unanimité sur tous les aspects de nos orientations puisse surgir dans un avenir rapproché. Il me reviendra alors de prendre les décisions qui s'imposent ». On peut raisonnablement croire que le peu d'empressement du ministre à répondre aux demandes du CCTM a eu un effet négatif sur l'organisation du dossier car, en l'absence d'une nouvelle base de discussion, les acteurs savaient d'avance qu'ils leur serait impossible de trouver un terrain d'entente.

En ce qui a trait aux règles du jeu, mentionnons que la crédibilité du processus de concertation a été affectée par la remise en question de l'existence de la SQDM par le Gouvernement du Québec. Il en est résulté un climat d'incertitude puisque, dans le document d'orientation qui a été soumis au CCTM, l'application des dispositions législatives sur les licenciements collectifs serait

justement confiée à la SQDM. Or, notons que les acteurs ne veulent jamais « plonger » dans l'inconnu: avant de se prononcer sur le contenu d'une future loi, ils veulent toujours savoir qui (un ministre, un organisme) sera responsable de son application. Quand cette information est fournie dans un avant-projet de loi, les acteurs ont alors « l'heure juste ». La crédibilité du processus de concertation a également été affectée par un certain nombre de contradictions. D'abord, dans une lettre du 29 octobre 1996, le ministre écrit « Je suis convaincu que vous comprenez fort bien l'urgence de la situation dans laquelle nous vivons. Nous recevons régulièrement de la SQDM des avis d'infraction pour des licenciements collectifs illégaux et les dispositions pénales de la législation actuelle ne nous permettent pas de prendre les actions appropriées pour faire respecter la loi. Ce vide est fortement préjudiciable aux travailleurs et travailleuses et il ne saurait se perpétuer plus longtemps ». Pourtant, après avoir reçu un avis du CCTM le 13 décembre 1996, le ministre attendra près d'une année, soit jusqu'au 2 décembre 1997, avant de demander au CCTM de lui donner un nouvel avis sur un projet de mémoire au Conseil des ministres. Le ministre du Travail n'est peut-être pas totalement responsable de ce délai car c'est le gouvernement qui a décidé de faire disparaître la SQDM. Cependant, le 2 décembre 1997, cela fait près de six mois que le législateur a abrogé la loi constitutive de la SQDM. Certains pouvaient à l'époque en déduire que la situation n'était pas aussi urgente que le prétendait le ministre ou que le ministre a éprouvé des difficultés à convaincre son gouvernement de l'urgence d'agir ou d'adopter les orientations qu'il préconise.

En ce qui a trait aux ressources, même si le ministère du Travail, la SQDM et la Commission des normes du travail n'ont pas lésiné et ont fourni des ressources au CCTM, cela n'a pas influencé le résultat du processus de concertation.

Tel que mentionné précédemment, l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était plutôt divergent. Tous les acteurs étaient d'accord pour modifier les dispositions législatives sur les licenciements collectifs et tous s'entendaient sur des questions plutôt techniques. Toutefois, les deux groupes avaient des différences d'approche assez fondamentales en ce qui a trait aux orientations à donner à une future législation. Les préoccupations patronales portaient sur le reclassement de la main-d'oeuvre, sur l'incidence des dispositions législatives et réglementaires, sur la compétitivité des entreprises sur les marchés extérieurs, ainsi que sur la nécessité d'alléger la réglementation et les

exigences administratives. Les préoccupations syndicales portaient d'abord sur le maintien des emplois et ensuite, sur le reclassement de la main-d'oeuvre et le versement d'une indemnité de départ. De plus, il faut mentionner qu'il n'y a pas au CCTM un historique de coopération portant sur la révision des dispositions législatives sur les licenciements collectifs, en l'occurrence celles inscrites à l'article 45 de la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'oeuvre*.

Les acteurs ont reconnu l'existence de pressions économiques(toute modification à la législation sur les licenciements collectifs peut représenter un coût additionnel pour les entreprises qui sont en concurrence avec des entreprises de l'extérieur du Québec). Les acteurs ont également reconnu l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts (toute modification à la législation sur les licenciements collectifs pourrait rendre les entreprises du Québec moins concurrentielle ou inciter des entreprises à investir ailleurs qu'au Québec, etc). Toutefois, comme les organisations patronales et syndicales avaient des différences d'approche assez fondamentales en ce qui a trait aux orientations à donner à une future législation, les pressions économiques n'ont pas eu d'effet unifié sur le résultat du processus de concertation.

Des carences au niveau du leadership et des règles du jeu, ainsi qu'un intérêt mitigé des parties ont eu un effet négatif sur l'organisation du dossier au CCTM. Rappelons que, le 2 décembre 1997, le ministre demande au CCTM de lui transmettre, au plus tard le 30 janvier 1998, son avis sur un projet de mémoire au Conseil des ministres. On ne sait pas pour quel(s) motif(s) le délai accordé pour donner un avis est inférieur à deux mois mais cela surprend quand on sait qu'il s'est écoulé près d'une année depuis que le CCTM a transmis un précédent avis sur les orientations ministérielles. Rappelons aussi que les membres du CCTM prennent connaissance ensemble de cette demande d'avis lors d'une séance tenue le 11 décembre 1997. En théorie, le CCTM a un délai de six semaines pour répondre au ministre. La réalité est fort différente. La demande d'avis du ministre arrive de façon inattendue, au cours des derniers jours précédant la période des fêtes, alors que tout le monde veut « fermer » des dossiers et non en « ouvrir » et alors que plusieurs profitent de cette période pour prendre une pause de quelques journées. Les membres du CCTM conviennent donc de l'inutilité de tenter de convoquer une séance de travail de la Commission sur les licenciements collectifs ou même du Comité ad hoc sur les licenciements collectifs. Il faut

ajouter qu'après une année d'inactivité dans le dossier, les groupes patronal et syndical ont perdu le *momentum* et qu'il faudra pratiquement recommencer le processus à zéro. Dans ce contexte, faute de pouvoir disposer d'un délai raisonnable, il est convenu que les groupes patronal et syndical transmettront leurs prises de position au président par intérim du CCTM et que la question sera débattue lors de la séance de janvier 1998. Rappelons enfin que, le 11 décembre 1997, les membres du CCTM n'ont pas demandé au ministre du Travail un délai supplémentaire pour lui transmettre un avis. De plus, malgré le fait que la région de Montréal ait été paralysée par la « tempête de verglas du siècle » au début de 1998, cela n'a pas davantage incité les membres du CCTM à demander un délai supplémentaire. Il nous semble que cette omission de demander un délai supplémentaire résulte de l'omission du ministre à répondre aux demandes précédentes du CCTM d'être consulté sur un éventuel avant-projet de loi sur les licenciements collectifs. Pour sa part, le ministre ne transmettra aucun signal au CCTM à l'effet qu'un délai supplémentaire pourrait lui être accordé pour la production de son avis.

Chapitre 6

Code du travail

6.1 Historique du cas

Ce cas porte sur un processus de concertation ayant pour objet, dans un premier temps, d'établir un diagnostic rigoureux sur les difficultés relatives à l'application du *Code du travail* (L.R.Q., c.-27) et dans un deuxième temps, d'apporter des améliorations à cette loi afin de l'adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales et d'assurer sa capacité d'adaptation au changement. Ce processus s'est échelonné entre le 9 septembre 1998 et le 3 juin 1999.

Le 9 septembre 1998, le ministre du Travail demande au CCTM de lui donner deux avis. Premièrement, le ministre demande de recevoir, à brève échéance, l'avis du Conseil sur une démarche à adopter qui permettrait d'établir un diagnostic rigoureux sur les difficultés relatives à l'application de cinq lois du travail, à savoir: le *Code du travail* (L.R.Q., c. C-27), la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1), la *Loi sur les décrets de convention collective* (L.R.Q., c. D-2), la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction* (L.R.Q., c. R-20) et la *Loi sur le bâtiment* (L.R.Q., c. B-1.1). Deuxièmement, le ministre demande au CCTM de lui donner, d'ici douze mois, son avis sur des améliorations à apporter à ces cinq lois du travail, afin de les adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales et d'assurer leur cohérence ainsi que leur capacité d'adaptation au changement. En ce qui a trait à la première demande d'avis, qui porte sur la démarche à adopter, le ministre soumet une alternative : le CCTM établit lui-même le diagnostic ou encore, on confie ce travail à un comité externe, présidé par un expert externe. Quant à ce qui nous intéresse de façon plus particulière - la démarche à adopter pour établir le diagnostic concernant le *Code du travail* - le ministre propose de privilégier, comme objets d'analyse, la lourdeur du processus d'administration du régime d'accréditation qui y est prévu et les conséquences de celle-ci sur l'exercice du droit d'association, ainsi que la prise en compte de l'explosion des nouvelles formes de travail. Compte tenu de la complexité du dossier, on comprendra que l'étude de cas qui suit porte uniquement sur la partie des deux avis qui concerne le *Code du travail*.

Avant d'aller plus loin, il importe de mentionner que, le 3 juillet 1998, les membres du CCTM ont établi un diagnostic sur la lourdeur du processus d'administration du régime d'accréditation. Premièrement, le Bureau du commissaire général du travail (BCGT) traite des plaintes qui n'ont rien à voir avec le *Code du travail*, par exemple les plaintes selon l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*. Or, une augmentation constante et récurrente de ces plaintes a provoqué et provoque encore un arriéré important de dossiers en attente. Cet arriéré a été provoqué en partie par le fait que l'augmentation du nombre de plaintes qui n'ont rien à voir avec le *Code du travail* n'a pas été accompagnée d'une augmentation proportionnelle des ressources du BCGT. Deuxièmement, le BCGT et le Tribunal du travail ne disposent pas de ressources décisionnelles en nombre suffisant pour expédier rapidement les affaires qui leur sont soumises. À ce sujet, les membres du CCTM mentionnent que, depuis 1986, le gouvernement n'a procédé à la nomination d'aucun nouveau juge au Tribunal du travail et ce, malgré le fait que, depuis 1991, cinq juges ont pris leur retraite. Troisièmement, il y a lieu de procéder à la révision de pratiques et de procédures, notamment les procédures en ce qui concerne les requêtes selon l'article 39 du *Code du travail*. D'autre part, au début de l'automne 1998, il est encore trop tôt pour que les membres du CCTM puissent établir un diagnostic commun en ce qui concerne l'explosion des nouvelles formes du travail. À ce sujet, mentionnons qu'en 1995, les membres se sont entendus pour faire effectuer une recherche sur le travail atypique, afin de mieux cerner les tenants et aboutissants de ce nouveau phénomène et de pouvoir par la suite établir un diagnostic. Or, en avril 1998, les membres prennent connaissance d'un rapport portant sur la première étape de cette recherche. Ce rapport, intitulé *L'évolution de l'emploi atypique au Québec*, présente un portrait quantitatif global ainsi qu'un portrait quantitatif détaillé de l'emploi atypique de 1976 à 1995. La deuxième étape de la recherche, qui n'a pas encore été entreprise, présentera un portrait qualitatif de l'emploi atypique.

Le 21 octobre 1998, le CCTM transmet au ministre du Travail un *Avis sur la démarche et les objets d'analyse proposés dans sa demande d'avis du 9 septembre 1998*. En ce qui a trait à la démarche proposée, le CCTM fait part au ministre que les travaux relatifs aux lois visées devraient être confiés au CCTM, notamment parce que des comités du CCTM ont déjà fait antérieurement des travaux de déblayage et de réflexion concernant ces lois et que ces travaux pourraient constituer une base de départ. En ce qui a trait aux nouvelles formes de travail, les membres sont d'avis que pour assurer la cohérence de la législation, il faudrait prendre en compte d'autres lois

que celles visées dans la demande d'avis, comme par exemple, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (L.R.Q., c. A-3.001) et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1).

Suite à cet avis du 21 octobre 1998 il y a une pause de quelques mois. Premièrement, en raison de la tenue d'élections générales au Québec, suivie de la formation d'un nouveau gouvernement et de la nomination d'une nouvelle titulaire de la fonction de ministre du Travail. Deuxièmement, parce que les organisations représentées au CCTM ont besoin de temps pour établir leurs positions respectives. Le Comité ad hoc sur le fonctionnement du Bureau du commissaire général du travail, qui a été formé au début de 1997, poursuit toutefois ses travaux.

Le 14 janvier 1999, les membres du CCTM entament les premières discussions concernant les améliorations à apporter au *Code du travail*; ils se fixent comme échéance de produire un avis au cours de l'été 1999. À compter de cette date, les membres du CCTM décident de tenir des séances extraordinaires consacrées exclusivement au *Code du travail*. Ils décident de plus que chaque organisation représentée au CCTM peut inviter un «politique» à participer à toutes les séances extraordinaires. Les séances extraordinaires sont tenues les 11 février, 10 et 26 mars, 8 avril, 13 mai et 3 juin 1999. Le 10 mars 1999, les membres s'entendent sur le fait que les questions à résoudre sont les suivantes : la définition de salarié et la définition de l'employeur, les travailleurs autonomes, la négociation regroupée, l'article 45 du *Code du travail* et la Commission des relations du travail. La séance extraordinaire du 10 mars 1999 porte toutefois exclusivement sur les sujets suivants: le *Rapport du Comité de révision du champ d'application et des modalités de fonctionnement de la Commission des relations du travail* (Rapport du Comité Blain); et le *Conseil canadien des relations industrielles*. Des membres du Comité Blain sont présents, font des exposés et répondent aux questions des membres du CCTM. Le 8 avril 1999, les membres conviennent de former trois comités techniques ayant pour mandat d'examiner des questions soulevées dans le cadre de la demande d'avis sur les améliorations aux lois du travail : le *Comité sur le statut de salarié et le travailleur autonome*; le *Comité sur l'accréditation et la Commission des relations du travail*; le *Comité sur la sous-traitance*. Ces comités doivent produire un rapport au plus tard le 13 mai 1999.

Le 13 mai 1999, lors de leurs discussions, les membres du CCTM disposent de plusieurs documents: les rapports des trois comités techniques; la proposition syndicale en regard de la Commission des relations du travail, les propositions syndicales concernant le statut de salarié et le travailleur autonome, ainsi que les réactions de la partie patronale aux demandes syndicales; et enfin, les propositions patronales en regard de la sous-traitance, ainsi que les problèmes en regard de la sous-traitance que le groupe syndical souhaite régler. Ce 13 mai 1999, les membres du CCTM conviennent que la présidente et le secrétaire du Conseil, ainsi que l'agente de recherche et de planification socio-économique affectée au dossier, rencontreront séparément les groupes patronal et syndical, constitués des membres du CCTM et de leurs invités (une personne par organisation représentée au CCTM), afin de tenter de mieux identifier les points de convergence, de divergence et le cas échéant, des avenues de solution. Il est entendu que la permanence préparera, suite aux rencontres avec les groupes patronal et syndical, un document synthèse faisant état des convergences, divergences et avenues de solution. Ces rencontres auront lieu le 3 juin 1999, avant la séance extraordinaire du CCTM.

Le 3 juin 1999, la présidente et le secrétaire du Conseil, ainsi que l'agente de recherche et de planification socio-économique affectée au dossier, rencontrent séparément les groupes patronal et syndical. Lors de ces rencontres, deux documents font l'objet de discussion : *Réforme du Code du travail : demandes de la partie syndicale* et *Réforme des lois du travail, comités techniques du CCTM: Réactions de la partie patronale aux demandes syndicales en date du 11 mai 1999*.

Le 3 juin 1999, la ministre du Travail participe à la séance extraordinaire du CCTM. Elle informe les membres de son intention de publier un Livre vert au début d'octobre et de demander à la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale de tenir des audiences publiques en novembre et en décembre. Une première ébauche du Livre vert devrait être prête à la fin de juin et elle devrait permettre d'identifier cinq ou six thèmes sur lesquels la ministre veut agir, notamment la révision du processus d'accréditation, afin qu'il soit plus rapide et plus exigeant. La ministre indique qu'elle veut consulter le CCTM avant la rédaction définitive du Livre vert. La méthode la plus longue consisterait à demander au CCTM de poursuivre ses travaux en cours et de donner son avis, au plus tard le 1^{er} septembre, sur les améliorations aux lois du travail. Une méthode plus rapide consisterait à consulter le CCTM sur un document émanant du ministère. La

ministre indique enfin qu'elle aimerait savoir où en est rendu le CCTM dans ses travaux préparatoires à un avis sur les améliorations aux lois du travail. Elle ne souhaite pas nécessairement recevoir un rapport d'étape écrit. On pourrait organiser une journée de travail au cours de laquelle les informations pertinentes pourraient être échangées. Après le départ de la ministre du Travail, et après avoir discuté de l'ensemble du dossier, les membres conviennent d'accepter en principe les deux propositions suivantes: la présidente du Conseil rencontrera prochainement la ministre du Travail afin de lui faire un rapport verbal sur l'état des travaux du Conseil portant sur la demande d'avis sur les améliorations aux lois du travail; suite à cette rencontre, la ministre du Travail transmettra au Conseil des hypothèses de travail et le Conseil pourrait à nouveau rencontrer la ministre, possiblement en septembre prochain, afin de lui faire connaître verbalement son avis sur ces hypothèses.

Après le 3 juin 1999, la présidente du Conseil a rencontré la ministre du Travail. Cependant, la ministre n'a jamais transmis au Conseil des hypothèses de travail et il n'y a eu aucune rencontre entre la ministre et les membres du conseil d'administration du CCTM avant la publication du Livre vert.

6.2 Synthèse de la codification de l'information

Les tableaux suivants présentent une synthèse de la codification de l'information pertinente à ce cas pour chacune des quatre variables indépendantes ainsi que pour la variable dépendante. Le lecteur trouvera la codification détaillée à l'annexe 4.

Tableau 18
Informations codifiées pour la variable indépendante
Le rôle de l'État

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership I-1 Demande d'avis...	Le 9 septembre 1998, une demande d'avis sur une démarche à adopter pour identifier les difficultés relatives à l'application de 5 lois du travail dont le <i>Code du travail</i> . Le 9 septembre 1998, une demande d'avis sur les améliorations à apporter à ces 5 lois du travail.
I-2 Document d'orientation...	Inexistant
I-3 Rapports d'études...	Inexistant
I-4 Avant-projet de loi...	Inexistant
I-5 Pressions sur les acteurs	Inexistant
D2 Les règles du jeu I-6 Réalisme de l'échéance	Ils conviennent de transmettre leur avis au cours de l'été 1999
I-7 Crédibilité du processus	Peu crédible parce que le gouvernement n'a fourni aucun document pour appuyer la réflexion et n'a jamais fait connaître ses orientations.
D3 Les ressources I-8 Disponibilité de données...	Un seul document portant seulement sur un des sujets à l'étude.
I-9 Résultats d'études...	Il s'agit de documents que la permanence du CCTM possédait dans ses archives et son centre de documentation.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-10 Mise à jour d'études...	Inexistant
I-11 Étude d'impact sur l'économie québécoise	Ne s'applique pas
I-12 Participation de fonctionnaires (études)	Une professionnelle.
I-13 Participation de fonctionnaires (application) .	Le sous-ministre du Travail

Tableau 19
Informations codifiées pour la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec I-14 Mentionnées par les acteurs	Aucune trace dans les archives.

Tableau 19
Informations codifiées pour la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Les pressions économiques internes et externes	
I-15 Perception ou reconnaissance de l'existence de pressions	Les pressions proviennent des mutations du marché du travail (modèle de production, forme des emplois, répartition structurelle des emplois), ainsi que des perceptions différentes de la réglementation (trop contraignante ou trop allégée).
I-16 Pressions des groupes économiques mentionnées par les acteurs	Aucune trace dans les archives. Toutefois, des membres ont fait référence verbalement à des pressions exercées par un ou plusieurs groupes économiques (les salariés craignent de perdre des droits ou de subir une baisse de leurs droits; les employeurs demandent un allègement réglementaire afin de pouvoir maintenir leur compétitivité sur les marchés externes)
I-17 Perception ou reconnaissance de l'importance des conséquences des pressions	<p>Voir I-15.</p> <p>Pour le groupe syndical, donner suite aux demandes patronales concernant la sous-traitance pourrait signifier une présence moins forte des syndicats et une baisse des droits des travailleuses et des travailleurs.</p> <p>Pour le groupe patronal, donner suite aux demandes syndicales concernant le statut de salarié et le travailleur autonome pourrait signifier un accès plus facile à la syndicalisation pour certaines catégories de travailleuses et de travailleurs et possiblement, une augmentation de la masse salariale pour certains employeurs.</p>

Tableau 20
Informations codifiées pour la variable indépendante

L'intérêt des parties sur le sujet

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Un sujet d'intérêt convergent I-18 Reconnaissance du problème.	Les membres reconnaissent trois problèmes: la lourdeur du processus d'administration du régime d'accréditation prévu au <i>Code du travail</i> ; l'article 45 du <i>Code du travail</i> et la sous-traitance; le statut de salarié et le travailleur autonome.
I-19 Trouver une solution au problème.	Les groupes patronal et syndical font des déclarations d'intérêt particulier.
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier I-20 Nombre de processus de concertation	Pour l'accréditation et la Commission des relations du travail: 16 fois, de 1969 à 1993 pour la sous-traitance : 4 fois, de 1974 à 1990 Pour le statut de salarié et le travailleur autonome: 3 fois, de 1995 à 1998

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-21 Nombre de consensus	<p>Pour l'accréditation et la Commission des relations du travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un consensus total au sein du CCTM: 9 fois - un consensus partiel au sein du CCTM: 1 fois - un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical mais non entre les deux groupes: 3 fois - un consensus total au sein du groupe patronal et un consensus partiel au sein du groupe syndical: 1 fois <p>Pour la sous-traitance:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un consensus total au sein du CCTM: 1 fois - un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical mais non entre les deux groupes: 1 fois <p>Pour le statut de salarié et le travailleur autonome:</p> <p>un consensus total au sein du CCTM sur la nécessité de documenter le problème: 3 fois.</p>

Tableau 21
Informations codifiées pour la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes I-22 Question à résoudre	La définition de salarié et la définition de l'employeur, les travailleurs autonomes, la négociation regroupée, l'article 45 du <i>Code du travail</i> et la Commission des relations du travail.
I-23 L'information pertinente est disponible.	Les membres sont satisfaits d'avoir reçu de la permanence du CCTM une abondante documentation sur les sujets à l'étude.
I-24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation.	Voir l'indicateur I-16
I-25 Délai suffisant ...	Les membres avaient accepté au départ le délai de douze mois pour donner un avis.
I-26 Mandat écrit ...	Le conseil d'administration s'est fixé des échéances. Le conseil a déterminé le mandat et les échéances des trois comités techniques. Les groupes patronal et syndical se sont fixés eux-mêmes des échéances pour la production de leurs positions respectives.
D2 L'approche privilégiée I-27 Échange et partage d'informations I-28 Délégation à la permanence du CCTM...	Inexistant Le 13 mai 1999, les membres conviennent de recourir à une telle approche. La permanence du CCTM n'aura pas le temps de compléter son mandat en raison de l'intervention de la ministre du Travail le 3 juin suivant.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D3 La composition des instances</p> <p>I-29 Nombre de membres du CCTM</p>	<p>CCTM «élargi»: 11 membres</p> <p>Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail: 2 membres</p> <p>Comité technique sur la sous-traitance: 1 membre</p> <p>Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome: 1 membre</p>
<p>I-30 Nombre de « politiques »</p>	<p>CCTM «élargi»: 6 « politiques »</p> <p>Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail: 5 « politiques »</p> <p>Comité technique sur la sous-traitance: 5 « politiques »</p> <p>Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome: 7 « politiques »</p>
<p>I-31 Nombre d'experts</p>	<p>CCTM «élargi»: 3 experts</p> <p>Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail : 8 experts</p> <p>Comité technique sur la sous-traitance: 10 experts</p> <p>Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome: 7 experts</p>

Tableau 22
Informations codifiées pour la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D4 Absence de consensus au sein du CCTM I-35 Absence de consensus au sein du CCTM	Le CCTM n'a émis aucun avis portant sur les améliorations à apporter au <i>Code du travail</i> .

6.3 Analyse du cas

Dans ce cas, on doit constater l'échec du processus de concertation puisqu'il y a absence de consensus au CCTM et qu'il a été impossible de trouver un quelconque terrain d'entente même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical. Comment un tel échec a-t-il pu se produire? Il semble que l'État ait été loin d'assumer, dans ce cas, le rôle qu'on attendait de lui, c'est-à-dire prendre le leadership, établir des règles du jeu claires et fournir les ressources nécessaires aux acteurs. On peut également attribuer l'échec au fait que l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était plutôt mitigé à cause de divergences d'intérêts assez importantes. Les historiques de coopération montrent d'ailleurs que l'intérêt des parties sur certains aspects du dossier peut varier dans le temps.

Comment peut-on affirmer que l'État n'a pas assumé un rôle très actif dans ce cas?

Premièrement, le 9 septembre 1998, le ministre du Travail a demandé au CCTM de lui fournir deux avis: d'abord, sur une démarche à adopter pour entreprendre une réflexion sur l'amélioration de cinq lois du travail, dont le *Code du travail*; et ensuite, un avis sur l'amélioration de ces lois du travail. Toutefois, il n'a fourni aucune ressource au CCTM: aucun document d'orientation ou de réflexion; aucune donnée ou information récente sur les sujets à l'étude. Le 21 octobre suivant, dans son avis en ce qui a trait à la démarche proposée, le CCTM a fait part au ministre que les travaux relatifs aux lois visées devraient être confiés au CCTM, et non pas à un comité externe, notamment parce que des comités du CCTM ont déjà fait antérieurement des travaux de déblayage et de réflexion concernant ces lois et que ces travaux pourraient constituer une base de départ. (Le CCTM fait donc référence clairement à un historique de coopération). En ce qui a trait aux nouvelles formes de travail, les membres sont d'avis que pour assurer la cohérence de la législation, il faudrait prendre en compte d'autres lois que celles visées dans la demande d'avis, comme par exemple, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Le ministre du Travail n'a pas réagi suite à cet avis. Comme on le verra ci-après, il avait probablement d'autres préoccupations.

Deuxièmement, au début de l'automne 1998, le Premier ministre a annoncé la tenue d'élections générales. Une telle annonce génère toujours un climat d'incertitude au sein des ministères et

organismes gouvernementaux, de même que chez tous les acteurs : on ne sait pas si le gouvernement en place sera réélu et s'il l'est, on ne sait pas non plus si le ministre en place sera reconduit dans ses fonctions ou remplacé par une autre personne; quand on considère l'hypothèse de l'élection d'un nouveau gouvernement, on n'a aucune idée de la personne qui pourrait être nommée ministre, non plus que des orientations et priorités qu'elle pourrait privilégier. Dans ce contexte, on comprend que, ne sachant pas qui sera leur interlocuteur après les élections, tous les acteurs ont tendance à ralentir fortement les activités de concertation et de consultation en période de campagne électorale. C'est ce qui explique qu'en ce qui concerne le *Code du travail*, le CCTM a été inactif du 21 octobre 1998 au 14 janvier 1999.

Troisièmement, au début de 1999, suite à la réélection du gouvernement du Parti québécois, le Premier ministre a annoncé la composition du nouveau gouvernement et a procédé à la nomination d'un nouveau titulaire au ministère du Travail. Cette nomination a contribué à prolonger le climat d'incertitude : la nouvelle ministre était une nouvelle venue dans le milieu et donc, une inconnue pour les acteurs; de plus, il fallait lui donner le temps de « faire ses classes » avant qu'elle fasse connaître ses orientations en ce qui a trait aux modifications à apporter au *Code du travail*. On comprend que dans un tel climat d'incertitude, les acteurs ont davantage tendance à demeurer sur leurs positions qu'à tenter d'en venir à des compromis, craignant de « donner » inutilement un élément quelconque en retour d'un autre élément qu'ils auraient peut-être obtenu de toute façon. Quatrièmement, mentionnons que le 3 juin 1999, plus de huit mois après la demande d'avis et plus de quatre mois après l'entrée en fonction de la nouvelle ministre du Travail, le CCTM n'avait encore aucune idée des orientations que pourraient prendre le gouvernement. Ce 3 juin 1999, les membres du CCTM ont tous, en même temps, « saisis » la perche tendue par la ministre du Travail, c'est-à-dire qu'ils ont accepté sa proposition de faire un rapport verbal sur l'état des travaux, en lieu et place d'un avis, et d'attendre qu'elle les consulte sur un avant-projet de Livre vert. Or, il n'y a pas eu par la suite une telle consultation. Il nous semble que le fait que les membres aient accepté de faire un rapport verbal montre que l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était mitigé. Un rapport verbal, peu importe sa qualité, ne peut être comparé à un avis dont les moindres termes ont été scrutés et acceptés par tous les acteurs avant son adoption et que l'on peut lire et relire à volonté. De plus, on peut présumer que la production d'un avis comporte des avantages, par exemple le fait que les acteurs peuvent démontrer à leurs commettants qu'ils ont défendu leurs intérêts. Il y a aussi des désavantages, par exemple « geler » une prise de position

ou étaler publiquement des divergences entre alliés. On peut imaginer que, dans les circonstances, les acteurs en sont venus à la conclusion qu'il valait mieux s'abstenir de produire un avis.

Comment peut-on affirmer que l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était plutôt mitigé? Cette affirmation semble surprenante quand tous les acteurs reconnaissent l'existence des mêmes problèmes et qu'ils s'entendent pour établir la liste des questions à résoudre, en l'occurrence: la définition de salarié et la définition de l'employeur, les travailleurs autonomes, la négociation regroupée, l'article 45 du *Code du travail* et la Commission des relations du travail. Toutefois, le fait que les acteurs s'entendent pour reconnaître l'existence d'un problème ne signifie pas nécessairement qu'ils le définissent de la même façon ou qu'ils préconisent les mêmes solutions. À cet égard, on constate une divergence d'intérêts entre les groupes constitutifs du CCTM. Pour le groupe syndical, les mutations du marché du travail (modèle de production, forme des emplois, répartition structurelle des emplois), de même que l'allégement réglementaire, notamment en ce qui a trait au recours à la sous-traitance, peuvent rompre l'équilibre entre le marché du travail et les droits des travailleuses et travailleurs et favoriser des tentatives d'évasion du marché du domaine social. Le groupe syndical voit donc une justification à la modernisation du *Code du travail* afin de maintenir ou de rétablir l'équilibre. Pour sa part, le groupe patronal comprend que la mondialisation de l'économie peut rendre plus précaire la compétitivité des entreprises québécoises. C'est ce qui l'amène à privilégier une approche d'allégement réglementaire et à s'opposer à ce que l'on impose des nouvelles «contraintes» aux entreprises, notamment par la possibilité qui serait donnée à des nouvelles catégories de travailleuses et de travailleurs (les travailleurs autonomes, par exemple) de se syndiquer. Le fait qu'il y ait des historiques de coopération sur certains sujets abordés dans le *code du travail* n'a pas constitué un facteur d'influence, comme on peut le voir ci-après:

En ce qui a trait au processus d'administration du régime d'accréditation prévu au *Code du travail*, de 1969 à 1993, le processus de concertation a débouché sur :

- un consensus total au sein du CCTM : 9 cas;
- un consensus partiel au sein du CCTM : 1 cas;
- un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical : 3 cas;
- un consensus total au sein du groupe patronal et un consensus partiel au sein du groupe syndical : 1 cas;

- l'absence de consensus : 2 cas.

Étant donné que l'absence de consensus constitue une exception, cela nous amène à croire qu'il aurait été fort possible que le processus de concertation qui s'est échelonné entre le 9 septembre 1998 et le 3 juin 1999 puisse produire un consensus total ou un consensus partiel au sein du CCTM au moins sur cette question.

En ce qui a trait aux articles 45 et 46 du Code du travail, de 1974 à 1990, le processus de concertation a débouché sur:

- un consensus total au sein du CCTM : 1 cas;
- un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical : 1 cas;
- l'absence de consensus : 2 cas.

Le cas où il y a eu consensus total au CCTM n'a pas porté sur une modification substantielle du Code du travail. Il s'agissait, suite à un jugement de la Cour suprême du Canada, de préciser les pouvoirs du commissaire du travail à l'article 46 du *Code du travail*.

La divergence d'intérêts entre les acteurs en ce qui a trait aux articles 45 et 46 du *Code du travail* semble importante au point où cela nous amène à croire que, sauf si l'État prend le leadership et propose une solution qui aurait pour résultat d'en faire tous des perdants, les acteurs ne feront pas d'efforts pour trouver des compromis et en arriver à des arrangements.

Malgré les divergences d'intérêts, les acteurs ont fait des réels efforts lors de l'organisation du processus de concertation, lequel comprend trois dimensions, les étapes, l'approche privilégiée et la composition des instances. Ainsi, du 14 janvier au 3 juin 1999, le CCTM a consacré sept séances extraordinaires à l'examen du *Code du travail*. Exceptionnellement, 6 « politiques », dont 4 avocats ont été invités à participer à toutes ces séances. De plus, ont été invités à participer à une séance les membres du *Comité de révision de la Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives* (Comité Blain). Le CCTM a aussi formé trois comités techniques, composés chacun d'au moins un membre du Conseil, d'un nombre variant de 5 à 7 « politiques » (entre 3 et 5 avocats), et d'un nombre variant de 7 à 10 experts (entre 5 et 6 avocats). Toutefois, les divergences d'intérêt ont incité les acteurs à privilégier une approche de négociation par position. Ainsi, le 20 avril 1999, en regard de la sous-traitance, le groupe patronal transmet ses propositions, alors que le groupe syndical identifie les problèmes qu'il souhaite régler. Ainsi également, le 11 mai 1999, le groupe patronal transmet ses réactions au sujet des

propositions syndicales concernant le statut de salarié et le travailleur autonome (un document du 22 avril 1999), ainsi qu'au sujet de la proposition syndicale en regard de la Commission des relations du travail (un document du 29 avril 1999). Enfin, deux autres documents sont déposés: *Réforme du Code du travail: demandes de la partie syndicale* (3 juin 1999) et *Réforme des lois du travail: comités techniques du CCTM: Réactions de la partie patronale aux demandes syndicales en date du 11 mai 1999*. Il nous semble que les acteurs auraient été incité à « bouger », à faire des compromis, s'ils avaient été informés des orientations gouvernementales, possiblement par un document d'orientation ou de réflexion ou encore, par l'ébauche d'un avant-projet de loi.

Chapitre 7

Analyse comparative des résultats

L'objet de ce chapitre consiste à faire une analyse comparative des quatre cas que nous avons étudiés aux chapitres 3 à 6. À cette fin, nous utiliserons les informations que nous avons colligées concernant les 35 indicateurs retenus dans notre plan d'analyse. Rappelons que les 31 premiers indicateurs ont permis de recueillir des informations sur les facteurs potentiellement explicatifs du degré de succès de chacun des processus de concertation. L'information recueillie à l'aide des quatre derniers indicateurs a permis de déterminer le degré de succès de chacun des processus de concertation. Même si ces informations sont principalement d'ordre qualitatif, nous tenterons dans un premier temps de leur donner une valeur quantitative afin de pouvoir visualiser la situation dans un seul tableau et de faire une analyse comparative quantitative des cas. Dans une deuxième étape, nous procéderons à une analyse comparative qualitative des cas. Ces deux approches, quantitative et qualitative, sont complémentaires.

7.1 Analyse comparative quantitative des cas

D'abord, rappelons que notre variable dépendante réfère à quatre degrés de succès: le cas 1 : Rémunération des arbitres de griefs correspond à un consensus total au sein du CCTM; le cas 2 : Projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* correspond à un consensus partiel au sein du CCTM; le cas 3 : Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs correspond à un consensus partiel au sein du CCTM mais à un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical; le cas 4: *Code du travail* correspond à l'absence de consensus. Ensuite, afin de fournir une image synthétique des facteurs potentiellement explicatifs du degré de succès de chacun des processus de concertation, et ainsi de pouvoir comparer les logiques d'influence de ces facteurs entre les quatre cas étudiés, nous avons fait une quantification de l'information sur les 31 premiers indicateurs retenus dans notre plan d'analyse.

Pour ce faire, nous avons accordé une valeur numérique à chacun des 31 premiers indicateurs retenus dans notre plan d'analyse, ce qui permet un cumul sur chacune des 10 dimensions, sur chacune des 4 variables indépendantes et finalement, chacun des 4 cas.

Les 31 premiers indicateurs retenus dans notre plan d'analyse ont permis de recueillir principalement des informations d'ordre qualitatif concernant les quatre variables indépendantes et leurs dix dimensions. Étant donné l'absence de critères pour déterminer un ordre d'importance parmi les indicateurs ainsi que l'absence d'un instrument pour établir une pondération entre eux, nous avons accordé un point à chaque indicateur. Par ailleurs, nous ne pouvons pas nécessairement dichotomiser l'information, lui attribuer une valeur 0 ou 1, car on ne peut pas toujours trancher nettement : il faut souvent apporter des nuances ou fournir sa propre interprétation quand il faut en choisir une parmi plusieurs. Nous avons donc fait les choix suivants : dans le cas de 12 indicateurs, il nous est apparu possible de dichotomiser l'information, c'est-à-dire d'attribuer une valeur 0 ou 1 à l'indicateur; quand la valeur 0 est accordée, cela signifie qu'il y a absence ou quasi inexistence de l'indicateur dans la réalité du cas analysé; quand la valeur 1 est accordée, cela signifie qu'il y a une présence forte de cet indicateur. Dans le cas des 19 autres indicateurs, il nous est apparu préférable de trichotomiser l'information, c'est-à-dire d'attribuer une valeur de 0 ou 0,5 ou 1 à l'indicateur; quand la valeur 0 est accordée, cela signifie qu'il y a absence ou quasi inexistence de l'indicateur dans la réalité du cas analysé; quand la valeur 0,5 est accordée, cela signifie que l'indicateur a une valeur moyenne dans la réalité du cas analysé; quand la valeur 1 est accordée, cela signifie que l'indicateur a une valeur forte. Le lecteur pourra prendre connaissance, à l'annexe 5, de la valeur accordée à chaque indicateur et le cas échéant de la justification de cette valeur.

Un maximum d'un point a donc été accordé à chaque indicateur, selon la répartition suivante. Un maximum de 13 points a été accordé à la variable indépendante Le rôle de l'État (5 points pour la dimension Leadership, 2 points pour la dimension Règles du jeu et 6 points pour la dimension Ressources). Un maximum de 4 points a été accordé à la variable indépendante Les pressions socio-économiques du contexte (1 point pour la dimension Pressions sociales à l'intérieur du Québec et 3 points pour la dimension Pressions économiques internes et externes). Un maximum de 4 points a été accordé à la variable indépendante L'intérêt des parties sur le sujet (2 points pour

la dimension Un sujet d'intérêt convergent et 2 points pour la dimension Historique de coopération sur le sujet du dossier). Enfin, un maximum de 10 points a été accordé à la variable indépendante L'organisation du processus de concertation (5 points pour la dimension Les étapes, 2 points pour la dimension L'approche privilégiée et 3 points pour la dimension La composition des instances).

Compte tenu du fait que le nombre d'indicateurs n'est pas le même pour chacune des 4 variables indépendantes (le nombre varie de 4 à 13), et que par conséquent le nombre maximum de points pouvant être obtenu diffère d'une variable indépendante à une autre, nous avons décidé de convertir le nombre de points en pourcentage sur chaque variable afin d'être cohérent avec notre modèle conceptuel qui accorde, en théorie, un poids égal à chaque variable.

Enfin, afin d'assurer une meilleure pondération lors de l'analyse comparative quantitative des 4 cas, nous avons décidé, pour chacun des 4 cas, d'additionner les pourcentages obtenus et de diviser par 4 le total afin d'obtenir un nouveau pourcentage.

Le tableau 23 présente les résultats de cette approche.

Tableau 23
Analyse comparative quantitative des cas

Variables et dimensions	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Degré de succès	3	2	1	0
Rôle de l'État :				
- Leadership (max = 5 pts)	1	5	4	1
- Règles du jeu (max = 2 pts)	0	2	1	1,5
- Ressources (max = 6 pts)	0,5	6	5,5	0
Total (max = 13 pts)	1,5	13	10,5	2,5
Total 100%	11,5%	100%	80,77%	19,23%
Pressions socio-économiques :				
- Pressions sociales (max = 1 pt)	0	0	0	0
- Pressions écono (max = 3 pts)	3	3	2	3
Total (max = 4 pts)	3	3	2	3
Total 100%	75%	75%	50%	75%
Intérêt des parties sur sujet :				
- Convergence (max = 2 pts)	2	2	1	0,5
- Historique (max = 2 pts)	2	1	0	1
Total (max = 4 pts)	4	3	1	1,5
Total 100%	100%	75%	25%	37,5
Organisation du processus :				
- Étapes (max = 5 pts)	5	5	4	4,5
- Approche (max = 2 pts)	2	1,5	0,5	0,5
- Composition (max = 3 pts)	3	2,5	2	1
Total (max = 10 pts)	10	9	6,5	6
Total 100%	100%	90%	65%	60%
Total (max = 31 pts)	18,5	28	20	13
Total 100%	71,6%	85%	55,19%	47,93%

Cas 1 : Rémunération des arbitres de griefs

Cas 2 : Projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*

Cas 3 : Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs

Cas 4 : *Code du travail*

Notre hypothèse de départ était que le degré de succès le plus élevé d'un processus de concertation devrait être atteint ou obtenu quand il y a une conjugaison des quatre variables indépendantes. Cette hypothèse pourrait être confirmée dans la mesure où, en prenant connaissance du tableau 23, on constaterait pour chacun des 4 cas que plus le pourcentage obtenu est élevé, plus le succès du

processus de concertation est élevé. Les résultats du tableau 23 suggèrent que cette hypothèse n'est que partiellement confirmée. En effet, notre hypothèse semble confirmée quand on prend connaissance des résultats les plus faibles, c'est-à-dire ceux des cas 3 et 4. Rappelons que le cas 3, qui obtient 55,19%, correspond à un consensus partiel au CCTM prenant la forme d'un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Quant au cas 4: *Code du travail*, lequel obtient 47,93%, il correspond à l'absence de consensus. Ceci semble montrer que le succès diminue suite à la présence plus faible de l'ensemble ou plusieurs des variables indépendantes du modèle. Mais d'un autre côté, notre hypothèse de départ semble infirmée pour les cas 1 et 2. Rappelons que le cas 1, qui correspond à un consensus total au sein du CCTM, n'obtient pas le pourcentage le plus élevé sur les facteurs d'influence mais seulement 71,6% et se classe au deuxième rang derrière le cas 2, lequel obtient 85%. Le cas 2 correspond à un consensus partiel au sein du CCTM. Cela dit, ces résultats nous dirigent vers une autre piste d'interprétation, c'est-à-dire qu'il y a plusieurs combinaisons possibles des variables indépendantes pour influencer la variable dépendante.

Pour avancer sur cette piste, commençons par faire un rapprochement entre les cas 1 et 2. Ainsi, on constate dans les deux cas que les acteurs privilégient une approche de résolution de problème (les deux cas obtiennent respectivement 2 points et 1,5 points sur 2) et qu'ils obtiennent le maximum de points ou presque pour l'organisation du processus de concertation (10 points sur 10 pour le cas 1 et 9 points sur 10 pour le cas 2). Il existe pourtant une différence importante entre les deux cas: pour le cas 1, l'intérêt des parties (4 points sur 4) semble être la variable déterminante; pour le cas 2, le rôle de l'État (13 points sur 13) semble constituer le facteur d'influence le plus fort. Ces observations nous portent à croire que la présence forte de l'une ou l'autre variable amène les acteurs à privilégier une approche de discussion par résolution de problème et également à organiser un processus de concertation très efficace.

Quand on compare les cas 1 et 2 avec le cas 3, on constate dans ce dernier cas que le rôle de l'État (10,5 points sur 13) et l'organisation du processus (6,5 points sur 9) constituent des facteurs moyens. Quant à l'approche privilégiée (0,5 point sur 2), elle constitue un facteur faible. Enfin, l'intérêt convergent des parties sur le sujet (1 point sur 4) est très faible.

En ce qui a trait au cas 4, l'observation nous permet de constater que tous les facteurs sont faibles.

Enfin, il est intéressant de comparer les cas 1 et 4 qui sont des cas extrêmes, le cas 1 étant le degré de succès le plus élevé et le cas 4 étant l'échec du processus. Ainsi, en ce qui a trait aux facteurs internes, on constate que dans le cas 1, on a obtenu 14 points sur 14, tandis que dans le cas 4, on a obtenu 7,5 points sur 14. Or, dans le cas 1, malgré une quasi absence de l'État (1,5 sur 13), on a obtenu le degré de succès le plus élevé. Dans le cas 4, l'État a également été quasi absent (2,5 sur 13); on peut supposer qu'une plus grande présence de l'État aurait pu remplacer l'échec par un des degrés de succès.

Pour conclure, mentionnons que l'analyse comparative quantitative des 4 cas présente au moins une limite dans le cadre de la présente recherche. Cette limite provient du fait qu'il existe une différence fort importante entre le cas 1 et les cas 2, 3 et 4 et que cette différence est plutôt d'ordre qualitatif que quantitatif. Les cas 2, 3 et 4 correspondent à des processus de concertation qui sont essentiellement des processus de consultation, c'est-à-dire des processus où l'on s'attend à ce que l'État joue un rôle important. Quant au cas 1, il correspond à un processus de concertation que l'on peut qualifier d'hybride ou d'atypique. En premier lieu, ce sont les organisations patronales et syndicales qui ont pris l'initiative de se concerter au CCTM et de consulter la Conférence des arbitres du Québec, et c'est le CCTM qui a pris l'initiative de transmettre au ministre du Travail une recommandation de modifier le *Règlement sur la rémunération des arbitres*. Ce n'est qu'après avoir reçu la recommandation du CCTM que le ministre du Travail a mis au point des hypothèses concernant des modifications à apporter au *Règlement* et qu'il a consulté le CCTM sur ces hypothèses. Malgré cette différence, il a été décidé d'appliquer l'analyse quantitative uniformément aux quatre cas, dans une logique de test d'hypothèse.

7.2 Analyse comparative qualitative des cas

À partir de l'analyse comparative quantitative des quatre cas, on peut tirer plusieurs conclusions: premièrement, sur le plan interne, la variable *L'intérêt des parties sur le sujet du dossier* ressort comme un facteur déterminant pour la réussite d'un processus de concertation. Deuxièmement, sur le plan externe, c'est la variable *Le rôle de l'État* qui est le facteur plus déterminant. Troisièmement, on peut conclure qu'une forte présence de *L'intérêt des parties* ou du *Rôle de l'État* semble

essentielle pour obtenir un succès moyen ou fort du processus de concertation. Quatrièmement, une forte présence de *L'intérêt des parties* ou du *Rôle de l'État* amène les acteurs à privilégier une approche par résolution de problème et une approche par consensus. Ces deux approches ont évidemment une influence déterminante sur *L'organisation du processus de concertation* et son déroulement. Cinquièmement, on constate que les pressions économiques ont une présence forte ou moyenne dans les quatre cas. Ces pressions ont un impact plus grand quand *L'intérêt des parties sur le sujet du dossier* est convergent ou encore, quand l'État joue un rôle actif. Ces conclusions peuvent être illustrées à l'aide des scénarios qui suivent:

Premier scénario : un fort intérêt convergent des parties

C'est ce que l'on a constaté dans le cas de la rémunération des arbitres où il y a une grande convergence d'intérêt entre les acteurs patronaux et syndicaux. Cette affirmation prend appui notamment sur l'existence, depuis 1970, d'un historique de coopération sur le sujet très fructueux, ainsi que sur la présence de pressions économiques fortes provenant d'arbitres qui exercent des pressions à la hausse sur les conditions de rémunération des arbitres de griefs. Malgré la quasi absence de l'État, les acteurs, ayant un fort intérêt commun à répondre positivement aux pressions du contexte, ont privilégié une approche de discussion par résolution de problème et par consensus et ils ont organisé un processus de concertation très efficace. En bout de ligne, ils ont obtenu un succès fort du processus de concertation. On peut en déduire que lorsqu'il y a une forte présence de l'intérêt des parties, il n'est pas nécessaire d'avoir une présence forte de l'État.

Deuxième scénario : une forte présence de l'État

C'est ce que l'on a constaté dans le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* où l'État a exercé un fort leadership et a fixé des règles du jeu claires. À compter du moment où l'État a annoncé sa décision de maintenir et moderniser la loi afin de l'adapter au nouveau contexte économique, notamment la mondialisation de l'économie, tous les acteurs au CCTM ont compris qu'ils avaient intérêt à participer au processus de concertation s'ils voulaient obtenir des arrangements satisfaisants. C'est donc en quelque sorte l'État qui a décidé de répondre aux pressions du contexte économique et qui a amené les acteurs à privilégier une approche de discussion par résolution de problème et par consensus et à organiser un processus de

concertation très efficace. La forte présence de l'État explique dès lors l'obtention d'un succès fort du processus de concertation, c'est-à-dire un consensus partiel au sein du CCTM. On peut en déduire que lorsqu'il y a une forte présence du rôle de l'État, il n'est pas nécessaire d'avoir au départ une forte présence de l'intérêt convergent des parties.

Troisième scénario : une présence moyenne ou faible de l'État avec une présence moyenne ou faible de l'intérêt des parties.

C'est ce que l'on a constaté dans le cas des propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs : l'État a initié le processus de concertation mais n'a pas par la suite assumé le leadership attendu et n'a pas fixé des règles du jeu claires. De plus, il y avait au départ une présence faible de l'intérêt convergent des parties, c'est-à-dire que tous les acteurs étaient d'accord en principe pour modifier les dispositions législatives et en adopter des nouvelles; ils étaient également d'accord en principe sur certaines questions techniques mais il y avait des divergences majeures d'intérêts en ce qui a trait aux objectifs et orientations de la future législation. Ils n'étaient donc pas nécessairement disposés à faire des compromis et ce, même si l'État et les acteurs étaient d'accord au départ sur le fait qu'il fallait modifier la législation afin de l'adapter au nouveau contexte économique (la mondialisation de l'économie, par exemple). Cela s'explique par une combinaison de facteurs: une présence moyenne de l'État, une présence faible de l'intérêt des parties et des pressions économiques plutôt moyennes. Toutefois, au cours du processus de concertation, il est apparu qu'il y avait une convergence d'intérêts au sein de chacun des groupes patronal et syndical et c'est finalement ce qui a permis d'obtenir un consensus total au sein de chacun de chacun de ces groupes mais une absence de consensus entre les parties. On peut en déduire que lorsqu'il y a une présence moyenne de l'État avec une présence moyenne ou faible de l'intérêt des parties et des pressions économiques, on obtient un succès moyen du processus de concertation.

C'est ce que l'on a constaté également dans le cas du *Code du travail*: l'État a initié le processus de concertation mais n'a pas assumé de leadership et n'a fixé aucune règle du jeu. Dans ce cas, les acteurs devaient travailler en même temps sur plusieurs questions fort importantes, faisant l'objet de convergence ou de divergence d'intérêts au sein du CCTM ou au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Cela nous permet de comprendre que les parties n'avaient pas intérêt à

privilégier, dans le cadre d'une question, une approche de résolution de problème ou par consensus, alors que leur intérêt était de privilégier, dans le cadre des autres questions, une approche de négociation par position. Ne connaissant pas les intentions de l'État, les parties n'avaient pas intérêt à dévoiler les sujets sur lesquels elles pourraient éventuellement faire des compromis, étant donné que l'avenir démontrerait peut-être que de tels compromis auraient été faits inutilement. À titre d'exemple, il est préférable pour les acteurs qu'une solution impopulaire soit imposée par l'État plutôt qu'être le fruit d'un arrangement entre eux. Étant donné la quasi absence de l'État, on a assisté à l'échec du processus de concertation, c'est-à-dire l'absence de consensus au CCTM et l'impossibilité de trouver un quelconque terrain d'entente même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical. On constate enfin dans ce cas que des pressions économiques moyennement fortes n'ont pas d'impact quand il y a une présence faible de l'État et une présence faible de l'intérêt convergent des parties.

Chapitre 8

Discussion des résultats

Ce chapitre est divisé en trois sections. La première section a pour objet de dresser un bilan des résultats de la recherche et d'entreprendre une discussion de ces résultats dans le contexte de la revue de la littérature. La deuxième section vise à identifier les forces et les limites de la présente recherche. Quant à la troisième section, elle vise à identifier des pistes pour des recherches futures.

8.1 Bilan et discussion des résultats

Rappelons que les quatre hypothèses suivantes découlent de notre modèle:

- En ce qui concerne le rôle de l'État : plus l'État joue un rôle actif dans le processus de concertation, plus le degré de succès du processus est élevé.
- En ce qui concerne les pressions socio-économiques du contexte : plus les pressions socio-économiques du contexte sur les acteurs sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé.
- En ce qui concerne l'intérêt des parties sur le sujet du dossier : plus il y a convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier et plus il y a un historique de coopération sur ce sujet, plus le degré de succès du processus est élevé.
- En ce qui concerne l'organisation du processus de concertation : plus les trois dimensions de l'organisation du processus de concertation sont présentes, plus le degré de succès de ce processus est élevé.

8.1.1 Le rôle de l'État

Les résultats de notre recherche confirment en partie l'hypothèse suivant laquelle plus l'État joue un rôle actif dans le processus de concertation, plus le degré de succès du processus est élevé. Cette hypothèse est confirmée quand le processus de concertation est enclenché à la demande de l'État.

Ainsi, dans le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*, une très forte présence de l'État dans toutes les dimensions (leadership, règles du jeu et ressources) a permis d'obtenir un consensus partiel au sein du CCTM. Dans le cas des propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs, une présence moyenne de l'État dans deux dimensions (leadership et ressources) a contribué à obtenir un consensus partiel au sein du CCTM sous la forme d'un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. L'intervention de l'État a incité les acteurs à faire connaître leurs positions en ce qui a trait aux objectifs et orientations de la future législation et à en discuter. Au cours du processus, il est apparu qu'il y avait convergence d'intérêts au sein de chacun des groupes patronal et syndical et c'est ce qui a permis d'obtenir un consensus total au sein de chacun de ces groupes. Enfin, dans le cas du *Code du travail*, une présence très faible de l'État dans toutes les dimensions a eu comme résultat une absence de consensus. Par contre, et sans que cela infirme nécessairement l'hypothèse de départ, on constate que lorsque le processus de concertation est enclenchée par les acteurs, en l'occurrence dans le cas de la rémunération des arbitres de griefs, il n'est pas indispensable que l'État joue un rôle actif.

Ces résultats sont en accord avec les analyses québécoises qui suggèrent que des expériences de concertation n'ont pas produit les résultats attendus en raison soit de l'absence de règles du jeu claires ou soit du non respect de règles du jeu (Brunancho, 1998; Fournier, 1985; Parenteau, 1991; Laforest, 1999). Tel que mentionné précédemment, on a constaté l'absence de règles du jeu claires dans deux cas: les licenciements collectifs et le *Code du travail*. A contrario, les règles du jeu étaient très claires dans le cas de la *Loi sur les décrets de convention collective*.

Ces résultats nuancent par contre la majorité des analyses québécoises qui suggèrent que les expériences de concertation ont été plus ou moins probantes en raison de la mainmise gouvernementale sur le processus (Tanguay, 1982; Fournier, 1986; Jalbert, 1990). Selon ces auteurs, il y a mainmise quand l'État convoque, définit les agendas, organise la représentation, choisit les thèmes et interprète les conclusions. Selon nous, cette définition du concept de mainmise gouvernementale correspond à la réalité observée lors du déroulement des activités de mécanismes ad hoc de concertation, par exemple les conférences socio-économiques. La réalité est toutefois différente quand il s'agit de mécanismes de concertation permanents, par exemple le

CCTM, où l'État doit davantage exercer un leadership que de tenter d'avoir un contrôle total sur le processus de concertation, où l'État peut aider à faire converger les intérêts des parties. C'est ce qui est arrivé dans le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Ainsi, à titre d'exemple, l'État n'a pas organisé la représentation mais a demandé au CCTM de mettre sur pied une commission élargie afin de permettre à des organisations non représentées au CCTM de participer au processus de concertation. De plus, l'État n'a pas interprété les conclusions puisque le contenu d'un avant-projet de loi a été soumis à l'attention du CCTM, avant de l'être au Conseil des ministres, de manière à s'assurer qu'il reflète bien les consensus auxquels sont parvenus les membres.

Ces résultats nuancent également plusieurs analyses québécoises qui suggèrent que des expériences de concertation ont été plus ou moins probantes en raison de l'absence, de l'insuffisance ou de la plus ou moins grande qualité et diversité des ressources fournies par l'État (Brunanchon, 1998; Laforest, 1999; Fournier, 1985). Or, dans les deux cas où l'État n'a pas fourni de ressources, on constate des résultats extrêmes, c'est-à-dire le degré de succès le plus élevé dans le cas de la rémunération des arbitres de griefs et un échec dans le cas du *Code du travail*.

Les nuances proviennent probablement de l'utilisation d'approches méthodologiques différentes. Premièrement, la majorité des auteurs consultés ont étudié des mécanismes de concertation ad hoc, par exemple les conférences socio-économiques, ou des organismes où la concertation prend la forme d'un processus de collaboration, par exemple, la SQDM, ou ont étudié en même temps plusieurs organismes ayant des «vocations» différentes (consultation, collaboration, concertation bipartite). Pour notre part, nous avons limité notre étude à un seul organisme, le CCTM. Deuxièmement, la majorité des auteurs ont interviewé des acteurs, tandis que nous avons procédé à une analyse documentaire fournissant des données en bonne partie factuelles pour mesurer les variables à l'étude.

8.1.2 Les pressions socio-économiques du contexte

Les résultats de notre recherche confirment plus ou moins l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions socio-économiques du contexte sur les acteurs sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. À ce sujet, notons en premier lieu que les résultats de notre recherche ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions sociales du contexte sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. Notons en deuxième lieu que les résultats de notre recherche confirment en partie l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions économiques sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. Disposons d'abord de l'hypothèse portant sur les pressions sociales du contexte. Il existe un point commun aux 4 cas étudiés: nous n'avons retracé dans la documentation consultée aucune pression sociale exercée au Québec par un groupe social. Après-coup, il semble que deux facteurs peuvent expliquer une telle situation. Premièrement, il s'est avéré que l'on retrouve peu de traces dans les archives du CCTM de références quant aux pressions exercées par des groupes sociaux sur les acteurs. On peut croire que les acteurs n'ont pas nécessairement intérêt à faire connaître aux autres acteurs la nature et l'importance des pressions qu'ils subissent. Un nombre plus élevé d'indicateurs aurait peut-être permis de mieux vérifier l'importance des pressions exercées par des groupes sociaux. Deuxièmement, il aurait peut-être fallu choisir au moins un cas prédisposant davantage des groupes sociaux à exercer des pressions, par exemple un cas relié aux normes du travail. Donc, en l'absence de données, on ne peut ni confirmer ni infirmer l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions sociales du contexte sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. Maintenant, revenons à notre constatation à l'effet que les résultats de notre recherche confirment en partie l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions économiques du contexte sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. En consultant le tableau 23, on constate que les deux cas qui ont atteint le degré de succès le plus élevé ont obtenu le maximum de 3 points sur 3 pour les pressions économiques. Il s'agit du cas 1: Rémunération des arbitres de griefs et du cas 2: projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Quant au troisième degré de succès du processus de concertation, il correspond au cas 3 qui a obtenu 2 points sur 3 pour les pressions économiques. En l'occurrence, il s'agit du cas qui traite des Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs. Enfin, et c'est ce qui fait que notre hypothèse ne peut être confirmée, le cas du *Code du travail*, où il y a eu un échec, a obtenu 3

points sur 3 pour les pressions économiques.

Ces résultats sont en accord avec les analyses selon lesquelles les pressions de l'environnement peuvent inciter ou même forcer les acteurs, en dépit ou malgré des intérêts qui peuvent être divergents ou opposés, à trouver ou à tenter de trouver des solutions à des problèmes qui les affectent tous (Chaykowski et Abbott, 2001; Chaykowski et Gunderson, 2001; Gunderson et Sharpe, 1998; Moreau et Trudeau, 1996, 1998; Supiot, 1999). Toutefois, les résultats de notre étude montrent qu'il faut nuancer l'impact des pressions économiques sur le succès du processus de concertation. En effet, les pressions économiques auraient un plus grand impact quand elles coïncident ou viennent en appui avec les intérêts convergents des parties ou encore, quand elles coïncident avec «l'agenda» de l'État.

8.1.3 L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Les résultats de notre recherche confirment l'hypothèse suivant laquelle plus il y a convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier et plus il y a un historique de coopération sur ce sujet, plus le degré de succès du processus est élevé. Cette hypothèse est confirmée très clairement quand il s'agit du cas portant sur la rémunération des arbitres de griefs. Une très forte convergence des intérêts des parties et un historique de coopération long et fructueux sur le sujet ont permis d'obtenir un consensus total au sein du CCTM. Dans le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*, une convergence des intérêts des acteurs provoquée en partie par le leadership de l'État et les règles du jeu qu'il a établies, ainsi qu'un court historique de coopération sur le sujet ont permis d'obtenir un consensus partiel au sein du CCTM. Rappelons que le leadership de l'État a amené des organisations concurrentes au sein du groupe patronal à faire des alliances et à dépasser ainsi leurs seuls intérêts particuliers (cela va dans le même sens que Lamoureux, 1998; et Ouimet et Lemieux, 2000). Dans le cas des propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs, comme l'intérêt des parties sur le sujet était faible et que l'État a joué un rôle plutôt moyen, il a été possible d'obtenir seulement un consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Enfin, dans le cas du *Code du travail*, l'intérêt des parties sur le sujet du dossier était tellement faible qu'il y a eu absence de consensus.

L'hypothèse de la convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier est confirmée par plusieurs ouvrages recensés dans la revue de littérature. Ainsi, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents ou complémentaires, la négociation est orientée vers l'atteinte d'objectifs communs. Les parties ont alors davantage recours à une démarche de résolution de problèmes fondée sur la coopération, la confiance réciproque et la recherche de solutions mutuellement acceptables (Walton et McKersie, 1995; Touzard, 1977, Bourque, 1995; Els, 1998).

Les résultats sur l'importance de l'historique de coopération vont dans le même sens que ceux de plusieurs ouvrages recensés dans la revue de littérature. Ainsi, la recherche d'objectifs communs aux acteurs impliqués et l'utilisation (explicite ou implicite) de la règle du consensus en matière de prise de décision constitueraient deux aspects déterminants des rapports coopératifs (Charest, 1998). La coopération et le partenariat patronal-syndical permettraient aux parties de délaisser quelque peu l'affrontement pour s'engager davantage sur la voie de la concertation et de la résolution des problèmes (Morin, 1993; Bourque, 1993; Chaykowski et Verma, 1994; et Boivin, 1996, 1997, cités par Moreau et Trudeau; Chaykowski et Verma, 1992; Cooke, 1990; Kochan, Katz et McKersie, 1986; Harrison et Laplante, 1994; Maschino, Morissette et Turcot, 1995; et Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994, cités par Bourque, 1997).

8.1.4 L'organisation du processus de concertation

Les résultats de notre recherche confirment l'hypothèse suivant laquelle plus les trois dimensions de l'organisation du processus de concertation sont présentes, plus le degré de succès de ce processus est élevé. Cette hypothèse est confirmée très clairement dans le cas de la rémunération des arbitres de griefs et dans le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* où le degré de succès est très élevé. Dans les deux autres cas, où les trois dimensions sont moins présentes, on constate un degré de succès moindre ou l'absence de succès. Notre recherche a donc permis de montrer que les trois dimensions sont importantes et qu'elles se complètent.

Nos résultats concernant l'effet de l'organisation du processus de concertation supportent ceux de plusieurs ouvrages recensés dans notre revue de littérature. Ainsi, plusieurs auteurs identifient

trois étapes essentielles aux approches de résolution de problèmes: l'identification du problème, la recherche et l'évaluation des solutions, le choix d'une solution mutuellement acceptable (Walton et McKersie, 1995; Bernatchez et Boucher, 1998; Bourque, 1996; Touzard, 1977). En ce qui a trait à l'approche privilégiée, des auteurs en sont venus à la conclusion que la discussion selon un processus de résolution de problèmes constitue l'un des facteurs de succès de la négociation collective (Bernatchez et Boucher, 1998; Els, 1998). Enfin, en ce qui a trait à la composition des instances, plusieurs auteurs en sont venus à la conclusion que les canaux de communication doivent être le plus ouverts possibles, c'est-à-dire permettre la participation de tous les négociateurs (Walton et McKersie, 1995; Bernatchez et Boucher, 1998; Bourque, 1995; Touzard, 1977).

8.1.5 Combinaisons des facteurs de succès

Les résultats de notre recherche nous amène à penser que le succès d'un processus de concertation n'est pas le résultat d'un seul facteur de succès mais d'une combinaison de facteurs. Nous avons ainsi observé une diversité de combinaisons. Premièrement, quand on combine des pressions socio-économiques avec l'intérêt des parties sur le sujet du dossier et le processus d'organisation du dossier, on peut obtenir un degré de succès plus élevé du processus de concertation. Au départ, il faut donc des pressions socio-économiques. Ensuite, il faut que ces pressions s'exercent sur un fond d'intérêt convergent des parties ou qu'elles soient suffisamment fortes pour «forcer» les parties à tenter de s'entendre. Enfin, quand les parties décident qu'elles ont intérêt à régler un problème, elles vont organiser un processus de concertation efficace. Deuxièmement, quand on combine des pressions socio-économiques avec un rôle actif de l'État, l'intérêt des parties et le processus d'organisation du dossier, on peut obtenir un degré de succès plus élevé du processus de concertation. Au départ, il faut donc des pressions socio-économiques. Ensuite, il faut que ces pressions soient suffisamment fortes pour exercer une influence sur «l'agenda» de l'État et pour amener l'État à décider d'intervenir. De plus, il faut que l'État soit très présent, au point où les parties vont conclure qu'il y va de leur intérêt de participer au processus de concertation et d'assurer son succès. C'est ce qui amène les parties à organiser un processus de concertation efficace. Troisièmement, quand on combine des pressions socio-économiques avec un faible intérêt des parties ou avec un rôle faible de l'État, on obtient un degré de succès moins élevé ou un échec du processus de concertation. Au départ, il y a des pressions socio-économiques. Toutefois, ces

pressions ne sont pas suffisamment fortes ou ne coïncident pas avec les intérêts des parties ou avec «l'agenda» de l'État, ce qui fait que l'État et les parties consacrent peu d'efforts au cours du processus de concertation.

De ces différentes combinaisons de succès découle un modèle différent de celui utilisé aux fins de la présente recherche. Cet autre modèle comprend une variable indépendante (les pressions socio-économiques), trois variables intermédiaires (le rôle de l'État, l'intérêt des parties sur le sujet du dossier et le processus d'organisation du dossier) et une variable dépendante (les degrés de succès des processus de concertation). La variable indépendante et les trois variables intermédiaires constituent des facteurs de succès qui sont déjà connus dans la littérature portant sur la concertation ou sur la négociation collective. Toutefois, ce modèle apporte une contribution originale en accordant au processus d'organisation du dossier autant d'importance qu'aux deux autres variables intermédiaires. De plus, ce modèle conceptualise la variable dépendante en termes de degrés de succès des processus de concertation.

8.2 Forces et limites de la recherche

8.2.1 Forces de la recherche

Premièrement, notre modèle conceptuel intègre quatre facteurs potentiel de succès des processus de concertation. Rappelons qu'il s'agit de deux facteurs externes

- le rôle de l'État et les pressions socio-économiques du contexte- et de deux facteurs internes - l'intérêt des parties sur le sujet du dossier et le processus d'organisation du dossier. Ces facteurs de succès étaient déjà connus dans la littérature portant sur la concertation ou sur la négociation collective. Notre contribution a consisté à faire l'analyse de facteurs provenant de ces deux segments de la littérature, à comparer les logiques d'influence de ces facteurs et à identifier les principaux facteurs. Toutefois, cet exercice nous a permis en plus de proposer un nouveau modèle conceptuel réorganisant les relations entre les variables indépendantes du modèle initial.

Deuxièmement, nous avons conceptualisé la variable dépendante en termes de degrés de succès des processus de concertation, ce qui constitue fort probablement une contribution originale. Ce concept réfère aux trois degrés de consensus résultant des processus de concertation ainsi qu'au

possible échec d'un processus de concertation. Étant donné qu'il va au-delà de la simple dichotomie succès ou échec, il permet de mieux nuancer les résultats des processus de concertation. Ce concept résulte de l'observation de la réalité au CCTM de 1971 à 2002. De manière à couvrir toutes les situations possibles, nous avons constitué un échantillon de quatre cas qui se sont déroulés entre le 5 décembre 1994 et le 6 juin 2002.

Troisièmement, considérant le fait que la recherche par entrevues auprès d'acteurs a été privilégiée par plusieurs auteurs (Bernier, 2000; Charest, 1998; Laforest, 1999; Brunanchon, 1998; Lamoureux, 1998; Jalbert, 1990, et Fournier, 1985, pour ne nommer que ceux-là), nous avons voulu apporter une contribution originale en adoptant une méthodologie de codification et d'analyse documentaire fournissant à la fois des données factuelles et perceptuelles.. À partir de la documentation pertinente à chaque cas, nous avons fait une analyse de contenu à l'aide d'une grille d'analyse résultant de l'opérationnalisation des variables. Rappelons que les quatre hypothèses découlant du modèle conceptuel ont été construites à partir de la littérature, mais ont aussi été inspirées par les opinions que l'auteur s'est fait des facteurs de succès des processus de concertation au cours des trente années passées au CCTM. Il s'agit donc en partie d'hypothèses qui découlent des perceptions, de la lecture des événements par un acteur, un témoin « engagé ». Le choix d'une méthodologie de codification et d'analyse documentaire résulte de la volonté de soumettre ces perceptions et hypothèses à l'épreuve des données les plus factuelles possibles.

8.2.2 Limites de la recherche

Notre échantillon empirique étant constitué de quatre cas qui se sont déroulés entre le 5 décembre 1994 et le 6 juin 2002, nous ne pouvons prétendre qu'il est représentatif au plan statistique de la réalité des processus de concertation au CCTM depuis sa création le 1^{er} mai 1969. Toutefois, compte tenu du fait que chacun des quatre cas porte sur un des quatre résultats pouvant découler d'un processus de concertation, on peut prétendre que l'échantillon assure une certaine représentativité théorique.

D'autre part, notre échantillon étant constitué de quatre cas qui se sont déroulés sous deux gouvernements péquistes, on peut soumettre qu'il n'est pas nécessairement représentatif de ce qui

s'est passé ou pourrait se produire sous des gouvernements d'autres allégeances politiques. En effet, quand on consulte la littérature, on constate que le parti québécois a la réputation d'être très favorable à la concertation, alors que le parti libéral a la réputation d'être plutôt tiède. À cela, on peut répondre qu'il ne semble pas y avoir un lien de cause à effet entre la position originale du gouvernement en place à l'égard de la concertation et l'importance du rôle de l'État dans des dossiers particuliers: malgré le fait qu'il y ait eu deux gouvernements péquistes au Québec de 1994 à 2003, donc des gouvernements favorables à la concertation, on constate que le gouvernement a assumé un leadership fort dans un seul cas, en l'occurrence le *Projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective*. Le gouvernement n'a assumé aucun leadership dans le cas de la *Rémunération des arbitres de griefs*, tandis qu'il a exercé un leadership plutôt faible ou inexistant dans les autres dossiers. Alors, comment se fait-il qu'un ministre puisse exercer un leadership fort alors qu'un autre en sera plutôt démuné? Est-ce le choix du Premier ministre quand il forme son cabinet et donne plus de pouvoirs et d'influence aux ministres chargés de mandats prioritaires? Les choix du Premier ministre sont-ils influencés par les pressions socio-économiques du contexte? Est-ce le choix du gouvernement quand il fait le choix des priorités?

Par ailleurs, il faut mentionner que les archives consultées ne fournissent pas souvent des données approfondies sur les représentations des acteurs. Ainsi, nous avons à quelques reprises mentionné, en regard de certaines questions, que les compte rendus et procès-verbaux de quelques séances du CCTM étaient « peu bavards ». À titre d'exemple, en ce qui a trait aux pressions exercées par des groupes sociaux ou par des groupes économiques.

Enfin, mentionnons une limite importante en regard de l'analyse comparative quantitative des cas étudiés. Bien que la méthode utilisée (quantification et addition des indicateurs utilisés pour la mesure des variables) soit cohérente avec le modèle conceptuel de la recherche, nous n'avons pas ajusté cette méthodologie pour tenir compte d'une particularité du cas 1 qui le distingue des trois autres cas, à savoir que ce cas résulte essentiellement d'une initiative des parties présentes au CCTM plutôt que de l'initiative de l'État comme dans les trois autres cas. Cette particularité a eu comme effet de réduire significativement le poids de la variable Rôle de l'État et ainsi de diminuer artificiellement le nombre de points obtenus par ce cas ayant pourtant le plus fort degré de consensus sur la variable dépendante.

8.3 Pistes de recherche

Au cours de la période que nous avons étudiée, 1994 à 2002, le climat des relations du travail au Québec a été plus coopératif et fort différent de celui d'autres périodes. Pensons particulièrement aux violents affrontements de la première moitié des années 70, qui ont amené le gouvernement du parti québécois, à compter de 1977, à apporter des modifications substantielles aux lois du travail. Parmi les nombreux exemples que l'on pourrait donner, mentionnons les dispositions anti-briseurs de grève et les dispositions sur le précompte syndical. Cela pourrait nous amener à penser qu'un climat des relations du travail sain est plus propice à la concertation qu'un climat d'affrontement. Or, depuis 1970, il y a eu au CCTM chaque année des processus de concertation, avec évidemment des variations quant au nombre de processus, quant à la nature des sujets abordés et quant au degré de succès des processus. Compte tenu du fait que les résultats de notre recherche démontrent que les facteurs de succès tels que *L'intérêt des parties* et *Le rôle de l'État* sont très importants, il serait intéressant de vérifier et de comparer comment cela se concrétise non seulement dans des périodes de paix sociale relative, mais aussi dans des périodes de récession économique et des périodes d'affrontements entre les acteurs...

Conclusion

Le but de cette recherche était d'identifier les facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer au succès des processus de concertation (bipartite ou tripartite) dans le domaine des relations du travail. À notre connaissance, peu de chercheurs ont tenté d'identifier ces facteurs. Ceux qui se sont attaqués à une telle tâche l'ont fait à partir du paradigme du néo-corporatisme et ont accordé beaucoup d'importance à divers facteurs reliés au rôle de l'État dans ces processus. Pour notre part, tout en considérant ce paradigme, il nous a semblé qu'il fallait également tenir compte du paradigme de la négociation collective car il est possible qu'il y ait de la concertation en présence plus ou moins importante de l'État ou même en son absence. C'est le cas notamment au Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre, qui a été choisi comme objet d'étude assez caractéristique de la dynamique macroscopique de concertation dans le système de relations industrielles. En effet, le CCTM est la seule institution permanente où sont tous membres les présidents des quatre plus importantes centrales syndicales, les présidents des trois plus importantes organisations patronales, ainsi que le sous-ministre du Travail. Or, ce sont tous des agents non seulement politiques, mais également socio-économiques qui sont présents dans les processus de négociation sociétaux dans le domaine du travail.

La présente recherche ne pouvant, pour des raisons d'ordre pratique, s'étendre sur plusieurs années, il nous a fallu faire des choix parmi les nombreux facteurs qui contribuent ou peuvent contribuer à assurer le succès des processus de concertation. Toutefois, nous croyons avoir retenu quatre facteurs d'importance primordiale. Selon nous, les variations observées dans ces facteurs peuvent expliquer le degré de succès d'un processus de concertation.

Notre modèle conceptuel intègre quatre variables indépendantes ou facteurs de succès potentiel des processus de concertation. Il s'agit de deux facteurs externes -le rôle de l'État et les pressions socio-économiques du contexte- et de deux facteurs internes -l'intérêt des parties sur le sujet du dossier et l'organisation du processus de concertation. Le rôle de l'État comprend trois dimensions -leadership, règles du jeu et ressources. Les pressions socio-économiques du contexte comprennent deux dimensions -les pressions sociales à l'intérieur du Québec et les pressions économiques internes et externes. L'intérêt des parties sur le sujet du dossier comprend deux dimensions -un

sujet d'intérêt convergent et l'historique de coopération sur le sujet du dossier. L'organisation du processus de concertation comprend trois dimensions -les étapes, l'approche privilégiée et la composition des instances.

La variable dépendante du modèle conceptuel correspond aux degrés de succès des processus de concertation. Ce concept réfère aux trois degrés possibles de consensus résultant des processus de concertation ainsi qu'au possible échec d'un processus de concertation. Le premier degré de succès est atteint lorsqu'il y a un consensus total au sein du CCTM; le deuxième degré, lorsqu'il y a un consensus partiel au sein du CCTM; et le troisième, lorsqu'il y a un consensus partiel au sein du CCTM prenant la forme d'un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Il y a échec d'un processus de concertation quand il y a absence de consensus au CCTM et qu'il a été impossible de trouver un quelconque terrain d'entente à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical.

En considérant les quatre facteurs retenus, nous avons émis les quatre hypothèses suivantes. Premièrement, plus l'État joue un rôle actif dans le processus de concertation, plus le degré de succès du processus est élevé. Deuxièmement, plus les pressions socio-économiques du contexte sur les acteurs sont élevées, plus le degré de succès du processus est élevé. Troisièmement, plus il y a convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier et plus il y a un historique de coopération sur ce sujet, plus le degré de succès du processus est élevé. Enfin, plus les trois dimensions de l'organisation du processus de concertation sont présentes, plus le degré de succès de ce processus est élevé.

La méthodologie retenue a consisté à faire une étude de cas multiples contrastés sur la variable dépendante. Cette étude a été faite à partir de quatre cas qui se sont déroulés entre le 5 décembre 1994 et le 6 juin 2002. Chaque cas avait pour objet d'illustrer un degré différent de succès d'un processus de concertation. Ainsi, le cas de la rémunération des arbitres de griefs correspond à un consensus total au sein du CCTM; le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective* correspond à un consensus partiel au sein du CCTM; le cas des propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs correspond à un consensus partiel

au sein du CCTM prenant la forme d'un consensus total différent pour chacun des groupes patronal et syndical; et enfin, le cas du *Code du travail* correspond à l'absence de consensus tant au sein du CCTM qu'au sein de chacun des groupes patronal et syndical.

Les données concernant chaque cas étudié sont constituées par la documentation existante au CCTM et qui est pertinente au cas en question. La méthode d'analyse est essentiellement l'analyse de contenu de la documentation pertinente à chaque dossier. Cette analyse de contenu a été faite à l'aide de la grille d'analyse résultant de l'opérationnalisation des variables.

Les résultats de notre recherche ont confirmé seulement deux des quatre hypothèses découlant du modèle. Ainsi, l'hypothèse voulant que plus il y a convergence d'intérêts entre les parties sur le sujet du dossier et plus il y a un historique de coopération sur ce sujet, plus le degré de succès est élevé a été confirmée. De même, l'hypothèse à l'effet que plus les trois dimensions de l'organisation du processus de concertation sont présentes, plus le degré de succès de ce processus est élevé, est également confirmée. Cependant, les résultats ont confirmé en partie l'hypothèse suivant laquelle plus l'État joue un rôle actif dans le processus de concertation, plus le degré de succès du processus est élevé. Enfin, ces mêmes résultats permettent de confirmer en partie seulement, et uniquement en ce qui concerne les pressions économiques internes et externes, l'hypothèse suivant laquelle plus les pressions socio-économiques du contexte sur les acteurs sont élevées, plus le degré de succès est élevé.

Pour approfondir notre compréhension du phénomène étudié, nous avons procédé à une analyse comparative quantitative et qualitative des quatre cas étudiés qui nous a permis d'établir trois scénarios quant à l'articulation des facteurs d'influence sur le succès d'un processus de concertation.

Les scénarios sont les suivants. Premièrement, dans le cas de fortes pressions du contexte socio-économiques et d'un fort intérêt convergent des parties à répondre à ces pressions, il n'est pas nécessaire d'avoir une présence forte de l'État pour obtenir un succès fort du processus de concertation. Ce scénario est illustré par le cas de la rémunération des arbitres de griefs. Deuxièmement, lorsqu'en présence de pressions du contexte, la convergence d'intérêt entre les parties est faible au départ, il faut une forte présence de l'État pour obtenir un succès fort du

processus de concertation, le leadership de l'État notamment aidant les parties à développer une certaine convergence d'intérêt et à organiser efficacement le processus. Ce scénario est illustré par le cas du projet de modernisation de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Troisièmement, lorsqu'en présence d'une faible convergence de l'intérêt des parties, le rôle de l'État est lui-même faible ou moyen, il en résulte un succès faible ou un échec du processus de concertation, et ce, malgré l'existence de pressions du contexte socio-économique. Ce scénario est illustré par deux cas: les propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs; et les améliorations à apporter au *Code du travail*.

L'originalité de cette recherche a consisté, en premier lieu, à conceptualiser la variable dépendante en termes de degrés de succès des processus de concertation, c'est-à-dire trois degrés possibles de consensus résultant de ces processus, ainsi que le possible échec d'un processus. Étant donné qu'il va au-delà de la simple dichotomie succès ou échec, ce concept a permis de mieux nuancer les résultats des processus de concertation. En deuxième lieu, le modèle conceptuel a intégré quatre facteurs de succès potentiel de succès des processus de concertation. Ces facteurs de succès étaient déjà connus dans la littérature portant sur la concertation ou sur la négociation collective. Notre contribution a consisté à faire l'analyse de facteurs provenant de ces deux segments de la littérature, à comparer les logiques d'influence de ces facteurs et à identifier les principaux facteurs, c'est-à-dire, sur le plan interne, L'intérêt des parties sur le sujet du dossier, et sur le plan externe, Le rôle de l'État. En dernier lieu, nous avons adopté une méthodologie de codification et d'analyse documentaire fournissant à la fois des données factuelles et perceptuelles. À partir de la documentation pertinente à chaque cas, nous avons fait une analyse de contenu à l'aide d'une grille d'analyse résultant de l'opérationnalisation des variables.

Les résultats de cette recherche nuancent la majorité des analyses québécoises qui suggèrent que les expériences de concertation ont été plus ou moins probantes en raison de la mainmise gouvernementale sur le processus et/ou en raison de l'absence, de l'insuffisance ou de la plus ou moins grande qualité et diversité des ressources fournies par l'État. Les nuances proviennent probablement de l'utilisation d'approches méthodologiques différentes. La majorité des auteurs consultés ont étudié des mécanismes de concertation ad hoc ou des organismes de gestion paritaires et ont interviewé des acteurs. Pour notre part, nous avons étudié un mécanisme de

concertation permanent, le CCTM, et nous avons procédé à une analyse documentaire fournissant des données factuelles et perceptuelles pour mesurer les variables à l'étude.

Annexe 1

La rémunération des arbitres de griefs

Codification de l'information

Tableau 24
Données relatives à la variable indépendante
Le rôle de l'Etat

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership I-1 Une demande d'avis ou une demande d'étudier un dossier (demande à l'origine du processus).	Inexistant
I-2 Un document d'orientation ou un document de réflexion (document produit au début du processus).	Inexistant
I-3 Les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent un document d'orientation ou un document de réflexion.	Inexistant
I-4 Un avant-projet de loi ou de règlement	Inexistant
I-5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs au cours du processus I-5.1 Modifications proposées au projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> , adopté à l'unanimité par le CCTM.	<p>Le 21 février 2001, plus de trois mois après avoir reçu du CCTM un projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>, le ministère du Travail dépose, lors d'une séance du Comité élargi, un document intitulé <i>Règlement sur la rémunération des arbitres, Modifications proposées</i>. Ce document porte sur des hypothèses concernant trois formules de rémunération des arbitres. Ces hypothèses, de même que les études d'impact les concernant, ont été élaborées à l'aide des données recueillies en 2000 lors d'un sondage fait auprès des arbitres (voir l'indicateur I-8).</p> <p>La première formule, un montant forfaitaire quotidien variable selon le nombre de jours d'audition, correspond, selon le ministère, au mode de rémunération de type «block fee» retenu par le CCTM. Les deux autres formules sont basées sur un taux horaire. Dans un cas, le nombre d'heures de délibéré-rédaction varie selon le nombre de journées d'audition; ce nombre d'heures est payé à l'arbitre, peu importe la durée réelle de délibéré-rédaction. Dans l'autre cas, les arbitres auraient droit au paiement d'un nombre maximal d'heures de délibéré-rédaction; ce nombre d'heures varierait selon le nombre de journées d'audition. Dans son document, le ministère privilégie cette dernière formule.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>I-5.2 Le ministère du Travail envisage d'exclure les employeurs des secteurs de la Fonction publique, de l'Éducation et de la Santé et des Services sociaux de l'application du <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> ou du moins de certaines dispositions du <i>Règlement</i>.</p>	<p>Le 21 février 2001, le ministère fait part de contraintes à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Ainsi, dans le document intitulé <i>Règlement sur la rémunération des arbitres, Modifications proposées</i>, il écrit :</p> <p>« De 40 à 50% des sentences arbitrales de griefs rendues chaque année proviennent des réseaux de la Fonction publique québécoise, de l'Éducation et de la Santé et des services sociaux.</p> <p>Les frais d'arbitrage sont à la charge de l'employeur dans le réseau de la Santé et celui de l'Éducation alors qu'ils sont partagés entre les parties dans la Fonction publique.</p> <p>Le Conseil du trésor est impliqué dans le processus d'approbation de tout projet de loi ou de règlement. Sa décision de recommander ou non au Conseil des ministres d'approuver une demande de révision du <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> tiendra compte des impacts des modifications proposées non seulement sur les coûts assumés par le Gouvernement mais aussi sur les pratiques qui ont cours dans les secteurs public et parapublic.</p> <p>Pour éviter que la révision du Règlement ne soit compromise en raison de la situation prévalant dans les secteurs public et parapublic, le ministère du Travail envisage d'exclure les employeurs de ces secteurs (Fonction publique, Éducation et Santé et services sociaux) de l'application du Règlement ou du moins de certaines dispositions du Règlement ».</p>
<p>I-5.3 Un projet de modification au <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i></p>	<p>Le 11 octobre 2001, lors d'une séance du conseil d'administration du CCTM, les membres sont informés que le ministère du Travail a signifié son intention de déposer sous peu auprès du Conseil du trésor un projet de modification au <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> qui prévoit entre autres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - que tous les arbitres seront assujettis à la directive 7-74 du Conseil du trésor concernant les Règles sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires <p>(note: c'est ce qui a toujours été prévu depuis 1970 dans la réglementation sur la rémunération des arbitres, malgré le fait qu'au CCTM le consensus qui a toujours prévalu est à l'effet que les arbitres ont droit au remboursement des frais réels de déplacement. En pratique, sauf quand c'est l'Etat qui paie, les parties ont toujours appliqué le « consensus CCTM »);</p> <ul style="list-style-type: none"> - que des indemnités seront fixées en cas d'annulation ou de règlement applicable aux mandats consensuels d'arbitrage ainsi qu'aux mandats confiés par le ministre du Travail; - que les frais et honoraires de l'arbitre en matière d'arbitrage de différends chez les policiers-pompiers seront dorénavant assumés par les parties et non plus par le ministère du Travail <p>(note: en dépit de quelques tentatives, le gouvernement n'avait jamais réussi dans le passé à introduire une telle disposition dans le <i>Règlement</i> et ne réussira pas davantage cette fois-ci);</p> <ul style="list-style-type: none"> - que de tous les secteurs particuliers, seul le secteur des Affaires sociales sera soumis au nouveau règlement. <p>(note: depuis 1970, le <i>Règlement</i> a toujours été d'application générale et le CCTM a toujours voulu qu'il en soit ainsi)</p>
<p>I-5.4 Une demande d'opinion juridique</p>	<p>Le 8 novembre 2001, lors d'une séance du conseil d'administration du CCTM, le sous-ministre du Travail informe les membres que son ministère a décidé de demander une opinion juridique afin de s'assurer que le projet de modification au <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> ne porte pas atteinte à l'impartialité et à l'indépendance des arbitres en regard du temps proposé pour le délibéré et la rédaction.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Les règles du jeu	
I-6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs	Inexistant
I-7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs	Inexistant
D3 Les ressources	
I-8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude.	<p>Le 10 janvier 2001, les membres du Comité élargi prennent connaissance des résultats de l'enquête menée par le ministère du Travail auprès de 104 arbitres au cours de l'automne 2000. Les résultats ont été obtenus à l'aide des questionnaires complétés par 61 arbitres qui, ensemble, ont rendu 511 sentences arbitrales. Cette enquête a permis d'obtenir des données sur : la durée de traitement (d'un arbitrage) selon la nature du grief;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la durée du traitement selon le nombre de décisions rendues par les arbitres en 1999-2000; • la durée du traitement selon le taux horaire demandé par l'arbitre; • la durée de traitement selon le nombre de journées d'audition; et • la durée moyenne de traitement pour 1,2,3 et 4 jours et plus d'audition. <p>Le 21 février 2001, le ministère du Travail dépose un document intitulé <i>Règlement sur la rémunération des arbitres, Modifications proposées</i>. (pour avoir des détails sur son contenu voir les indicateurs I-5.1 et I-5.2)</p>
I-9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherches...	Inexistant
I-10 La mise à jour de telles études et recherches	Inexistant
I-11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'Etat ou les acteurs patronaux et syndicaux	<p>Le 2 septembre 1999, le ministère du Travail dépose une analyse sommaire des modifications proposées par le Comité élargi sur les coûts assumés par le ministère. Cette analyse porte sur les honoraires et les frais qui sont défrayés par le ministère: arbitrage de différend chez les policiers et pompiers, arbitrage de première convention collective.</p> <p>Dans le document intitulé <i>Règlement sur la rémunération des arbitres, Modifications proposées</i>, déposé le 21 février 2001, le ministère du Travail analyse l'impact de «trois formules permettant de corriger les lacunes du règlement actuel. Chacune de ces formules a été appliquée aux 511 sentences de l'échantillon analysé en tenant compte des tarifs et des durées de traitement déclarés par les arbitres lors du sondage. Les résultats obtenus permettent de comparer sur une base commune, sans changer les tarifs horaires déclarés par les arbitres, les impacts de ces formules tant en ce qui concerne les coûts totaux que les effets redistributifs imputables à chaque formule.»</p>
I-12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné.	Un professionnel qui a participé aux travaux reliés au sondage effectué auprès des arbitres en 2000, ainsi qu'aux analyses effectuées dans le document intitulé <i>Règlement sur la rémunération des arbitres, Modifications proposées</i> a participé aux travaux du Comité élargi.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus.	Le sous-ministre adjoint aux relations du travail au ministère du Travail participe aux travaux du Comité élargi. À noter que dès 2001, il sera nommé sous-ministre par intérim. Le directeur de l'arbitrage et de la médiation ainsi que des fonctionnaires qui relèvent de son autorité participent également aux travaux du Comité élargi.

Tableau 25
Données relatives à la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec	
I-14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude.	Inexistant
D2 Les pressions économiques internes et externes	
I-15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques	I-15.1 Le 17 novembre 1998, lors d'une séance du Sous-comité sur l'encadrement et l'administration du régime d'arbitrage des griefs, les représentants de la Conférence des arbitres du Québec (CAQ) mentionnent que l'utilisation du mode de rémunération des arbitres appelé « block fee » est généralisé dans l'Amérique du Nord et qu'avec ce mode de rémunération les parties contrôlent les coûts de l'arbitrage car ce sont elles qui décident de la durée de l'arbitrage. A la fin de cette séance, les membres conviennent que les membres des groupes patronal et syndical feront des consultations auprès de leurs instances respectives au sujet d'hypothèses portant sur les nouveaux modes de rémunération (« block fee ») des arbitres.
I-16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.	<p>I-16.1 Le 11 mai 1999, les membres apprennent que certains arbitres retournent des mandats au ministère du Travail en disant que les parties n'ont pas accepté leur tarif. Les membres considèrent inacceptable qu'un arbitre nommé par le ministre puisse réclamer des honoraires plus élevés que ceux prévus par le <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>. Ils souhaitent être informés par le ministère des noms des arbitres qui retournent des mandats afin de connaître l'ampleur du problème et de mieux apprécier les correctifs à apporter.</p> <p>I-16.2 Le 29 septembre 1999, les représentants de la CAQ mentionnent que le tarif horaire de 80\$ (prévu au <i>Règlement</i>) ne correspond plus depuis plusieurs années aux conditions du marché. Le ministère du Travail et le Conseil des services essentiels rémunèrent les médiateurs spéciaux à titre contractuel à un taux horaire de 100\$.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-17 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques	I-17.2 Il faut ajouter une pression qui est toujours présente depuis le début des interventions du CCTM. Cette pression origine du fait que n'importe qui peut agir à titre d'arbitre de griefs au Québec, la seule condition préalable étant de recevoir un mandat des parties qui vont en arbitrage. Or, une minorité d'arbitres au Québec qui ont réussi au fil des ans à se constituer une clientèle très stable, bénéficient d'une certaine indépendance: ils n'ont pas besoin, pour vivre, de recevoir des mandats du ministre du Travail; de plus, certains d'entre eux ont acquis un degré de notoriété tel qu'ils pourraient continuer d'agir à titre d'arbitre même si leur nom n'apparaissait plus à la Liste annotée d'arbitres de griefs du CCTM. Dans ce contexte, étant donné que le CCTM veut exercer un contrôle sur la fonction d'arbitre et sur les arbitres apparaissant à la Liste annotés, il doit faire en sorte que, pour la très grande majorité des arbitres et des personnes qui souhaitent devenir arbitre, il y ait plus d'avantages que de désavantages à être inscrit sur la Liste annotée.

Tableau 26
Données relatives à la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Un sujet d'intérêt convergent	
I-18 Dès le début du processus, les acteurs reconnaissent l'existence du problème	<p>Le 11 février 1998, la première séance du Comité élargi permet de dégager les constats suivants: 1. Le système d'arbitrage des griefs nécessite des améliorations sensibles afin d'atteindre les objectifs suivants: l'accessibilité, l'efficacité, la simplicité, la célérité et la qualité. 2. Deux facteurs principaux sont identifiés, pour le moment, comme étant à l'origine des difficultés que rencontre actuellement le système d'arbitrage des griefs. Ce sont les délais et les coûts. 3. En ce qui a trait à l'accessibilité au processus d'arbitrage, les thèmes suivants pourraient être abordés: les coûts liés aux honoraires, frais et dépenses de l'arbitre, les coûts liés à la durée de l'arbitrage et les délais aux différents stades du processus.</p>
I-19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème.	<p>Le 12 juin 1997, le CCTM décide d'identifier et d'examiner les problèmes importants qui affectent le régime d'arbitrage des griefs, afin de trouver les solutions appropriées. Dans un premier temps, toutes les organisations représentées au CCTM sont invitées à faire part de leurs préoccupations, des problèmes qui leur paraissent les plus importants, ainsi que des solutions qu'elles préconisent.</p> <p>La CSN recherche un système arbitral moins préjudiciable en termes de délais et de coûts, en fait, un système simplifié, efficace, plus expéditif et moins coûteux. (document du 18 septembre 1997).</p> <p>La FTQ veut redéfinir ou réajuster le régime d'arbitrage des griefs dans le sens de ses objectifs essentiels: accessibilité, célérité et qualité (document du 2 octobre 1997). Selon la CEQ, le système est coûteux et la tarification de certains arbitres est (beaucoup) plus dispendieuse que celle proposée dans le <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>. (document du 5 décembre 1997).</p> <p>Selon le CPQ, l'arbitrage est un processus qui se veut rapide, accessible et efficace, et à tous égards, il faut absolument éviter que l'on ne s'enlise dans des règles qui soient rigides et lourdes. Mais, ce n'est pas pour autant un régime qui doit fonctionner sans balises. (document de février 1998)</p>
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier (1)	
I-20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation	14 fois, de 1969 à 1996. Pour plus de détails, voir I-21.1 à I-21.14
I-21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus.	14 fois. Pour plus de détails, voir I-21.1 à I-21.14

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-21.1 1969 Origine de la Liste annotée d'arbitres de griefs	Lorsque le CCTM débute ses activités, le 1 ^{er} mai 1969, la majorité des arbitres sont des juges. Plusieurs d'entre eux oeuvrent dans les secteurs publics où ils président d'abord les conseils des différends pour ensuite «juger» des griefs. En décembre 1969, l'Assemblée nationale adopte la <i>Loi modifiant la Loi sur les tribunaux judiciaires</i> . Dorénavant, les juges doivent s'abstenir d'agir comme arbitre à défaut d'une double autorisation spéciale et du juge en chef et du ministre de la Justice. Cet événement incite tous les membres du CCTM et le ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre à trouver, sans délai, des «substituts» valables à ces juges. Le CCTM décide alors d'élaborer une liste annotée d'arbitres qui sera remise à date une fois l'an par un comité spécial. Cette liste sera distribuée à tous syndicats et entreprises du Québec. Le ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre prend l'engagement de privilégier les arbitres apparaissant à cette liste annotée pour les fins de l'application de la règle supplétive de l'article 88 du <i>Code du travail</i> , c'est-à-dire quand le ministre du Travail et de la Main-d'oeuvre est appelé à nommer d'office un arbitre.
I-21.2 à I-21.4: 1970 Premières règles sur les honoraires et frais que les arbitres peuvent réclamer	I-21.2 Le 27 mai 1970, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement rend obligatoire le dépôt des décisions arbitrales (arrêtés en conseil nos 2123, adopté en vertu du <i>Code du travail</i> , et 2124, adopté en vertu de la <i>Loi sur les relations de travail dans l'industrie de la construction</i> .) Ce dépôt obligatoire constitue le point de départ permettant d'exercer une surveillance à l'égard de l'application de toutes les règles de conduite (disponibilité, délais d'arbitrage, honoraires...) que le CCTM pourra adopter au fil des ans.
	I-21.3 Le 15 juillet 1970, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement impose un tarif d'honoraires pour les arbitres et une procédure d'arbitrage (arrêtés en conseil nos 2683, adopté en vertu du <i>Code du travail</i> , et 2684, adopté en vertu de la <i>Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction</i>).
	I-21.4 Le CCTM adopte et publie, dans la première édition de la Liste annotée d'arbitres de griefs, des règles de conduite que les arbitres doivent respecter. Parmi ces règles, certaines portent sur les honoraires et frais que les arbitres peuvent réclamer. En clair, les arbitres doivent se conformer aux règlement que le gouvernement a adopté les 27 mai et 15 juillet 1970.
I-21.5: 1971 Adoption de règles complémentaires	En 1971, le CCTM adopte et publie deux nouvelles règles de conduite qui s'ajoutent à celles de 1970. Une de ces règles oblige l'arbitre à faire connaître tous les délais d'arbitrage. La connaissance de tous les délais permet de mieux comprendre un compte d'honoraires et de voir s'il est conforme à la réglementation.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-21.6: 1972 Adoption d'un mécanisme pour l'examen des plaintes	En 1972, le CCTM adopte un mécanisme pour l'examen de plaintes reçues à l'endroit d'arbitres, notamment les plaintes portant sur les honoraires et les frais réclamés par les arbitres. Le CCTM prend une telle initiative car, dans les règlements adoptés par le gouvernement en 1970, il n'y a aucun mécanisme de plainte et aucune sanction en cas de non respect d'une disposition réglementaire. Ajoutons que le CCTM prend une telle initiative même s'il ne peut s'appuyer sur aucune assise juridique. Ce n'est qu'en 1991, après de nombreuses demandes du CCTM au gouvernement, que l'Assemblée nationale adoptera la <i>Loi modifiant la Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre</i> (1991, chapitre 76), afin de le doter d'assises juridiques lui permettant de recevoir et traiter les plaintes portées à l'endroit des arbitres.
I-21.7 et I-21.8: 1976 Adoption d'un nouveau Règlement	I-21.7 Le 25 février 1976, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement adopte le <i>Règlement concernant la rémunération des membres des conseils d'arbitrage et des membres de tribunaux d'arbitrage et l'endroit des séances suivant le Code du travail</i> (arrêté en conseil no 563-76, lequel a remplacé les arrêtés en conseil nos 2123-70 et 2683-70).
	I-21.8 Le 17 août 1976, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement adopte l'arrêté en conseil no 2822-76, lequel modifie le <i>Règlement</i> adopté par l'arrêté en conseil no 563-76.
I-21.9: 1978 Modifications au Règlement de 1976	Le 23 août 1978, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement adopte l'arrêté en conseil no 2695-78, lequel modifie le <i>Règlement</i> adopté par l'arrêté en conseil no 563-76 et modifié par l'arrêté en conseil no 2822-76.
I-21.10: 1983 Adoption d'un nouveau Règlement	Le 8 juin 1983, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement adopte le <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> (décret 120 -83). Ce règlement remplace le règlement adopté par l'arrêté en conseil no 563-76. Le gouvernement adopte également le <i>Règlement sur la rémunération de l'arbitre de grief ou de plainte dans l'industrie de la construction</i> (décret 1205-83). Ce règlement remplace le règlement adopté par l'arrêté en conseil no 2684-70.
I-21.11: 1990 Modifications au Règlement de 1983	Le 4 juillet 1990, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement modifie le <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> en adoptant le décret 975-90. Le gouvernement modifie également le <i>Règlement sur la rémunération de l'arbitre de grief ou de plainte dans l'industrie de la construction</i> en adoptant le décret 974-90.
I-21.12: 1991 Le CCTM est doté d'assises juridiques	En 1991, suite à un consensus obtenu au CCTM, l'Assemblée nationale adopte la <i>Loi modifiant la Loi sur le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre</i> (1991, chapitre 76). L'article suivant est ajouté à la loi constitutive du Conseil:

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>« Article 2.1 »</p> <p>Le Conseil doit diffuser la politique générale qu'il prend notamment en considération aux fins de l'avis qu'il donne au ministre du Travail concernant la liste des arbitres visée à l'article 77 du Code du travail (L.R.Q. c.C-27) et de celui qu'il lui donne en vertu du présent article. Cette politique peut comprendre des critères d'appréciation relatifs à la compétence et à la conduite des arbitres.</p> <p>Le Conseil étudie les plaintes qu'il reçoit concernant la rémunération et les frais réclamés par les arbitres de cette liste ainsi que celles concernant la conduite et la compétence des arbitres. Il étudie aussi toute plainte que le ministre lui soumet concernant un arbitre.</p> <p>Le Conseil tente de régler la plainte à la satisfaction du plaignant et de l'arbitre. Si aucun règlement n'intervient, le Conseil transmet au ministre du Travail ses constatations et les recommandations qu'il juge appropriées. Il en transmet aussi une copie au plaignant et à l'arbitre.»</p>
I-21.13: 1993 Le gouvernement doit consulter le CCTM avant de modifier le Règlement	En 1993, suite à un consensus obtenu au CCTM, l'article 103 du <i>Code du travail</i> est modifié afin de prévoir que le gouvernement consulte le CCTM avant de modifier le <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> . Cette modification au <i>Code du travail</i> a pour objet de rendre obligatoire la procédure de consultation. À noter que depuis 1970, le CCTM a toujours été l'initiateur d'un processus menant à des modifications à la réglementation sur la rémunération des arbitres
I-21.14: 1996 Adoption d'un nouveau Règlement	Le 29 novembre 1996, suite à un consensus obtenu au CCTM, le gouvernement adopte un nouveau <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> (décret 1486-96). Ce nouveau règlement remplace le règlement adopté par le décret 120 -83 et modifié par le décret 975-90.

(1) Il apparaît nécessaire de fournir quelques précisions concernant cet historique de coopération.. Premièrement, il y a un historique de coopération concernant l'ensemble de la question de l'arbitrage des griefs; on y réfère inévitablement quand on dresse un historique de coopération concernant la rémunération des arbitres. Deuxièmement, l'historique de coopération ne peut pas porter uniquement sur les processus de détermination de la rémunération car l'intérêt des acteurs va beaucoup plus loin: ils désirent contrôler les coûts d'arbitrage. L'historique de coopération doit donc porter également sur les processus qui ont permis d'établir de tels moyens de contrôle, en l'occurrence des règles de conduite, ainsi que sur les processus qui ont permis d'établir une procédure d'examen des plaintes, concernant la rémunération, portées à l'endroit d'arbitres de griefs. Par conséquent, cet historique sur la rémunération porte sur 14 processus de concertation; à chaque occasion, le processus a débouché sur un consensus. Troisièmement, même s'il y a un consensus entre les organisations patronales et syndicales représentées au CCTM, cela ne signifie pas nécessairement que le gouvernement donne suite en totalité à ce consensus quand il modifie le *Règlement sur la rémunération des arbitres*; on comprend qu'il peut y avoir des divergences entre les intérêts du gouvernement et ceux des acteurs patronaux et syndicaux. Toutefois, on constate que «dans le champ», plus souvent qu'autrement, quand les parties constatent que le *Règlement* et le consensus du CCTM ne concordent pas ou qu'un élément du consensus du CCTM n'apparaît pas au *Règlement*, ils décident d'appliquer le consensus du CCTM. Quatrièmement, il s'agit de l'historique de coopération entre les organisations patronales et syndicales représentées au CCTM. Cette précision est nécessaire car il y a un historique de coopération entre les organisations représentées au CCTM et la Conférence des arbitres du Québec. Dans ce dernier cas, l'historique de coopération n'est pas parfait car les processus de concertation n'ont pas toujours débouchés sur un consensus total entre les organisations patronales et syndicales représentées au CCTM et la Conférence des arbitres du Québec.

Tableau 27
Données relatives à la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Les étapes</p> <p>I-22 L'identification de la question à résoudre</p>	<p>Le 11 février 1998, lors de la première séance du Comité élargi, les membres ont pris connaissance des préoccupations des organisations représentées au CCTM, des problèmes qu'elles ont identifié et des solutions qu'elles ont préconisé. A cette occasion, les membres ont convenu qu'il fallait résoudre la question de l'accessibilité au processus d'arbitrage, c'est-à-dire les coûts (et les délais, notamment ceux liés aux honoraires, frais et dépenses de l'arbitre) et les délais</p>
<p>I-23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible</p>	<p>I-23.1 Le 12 juin 1997, les organisations représentées au CCTM ont été invitées à faire part de leurs préoccupations, des problèmes qui leur paraissent les plus importants, ainsi que des solutions qu'elles préconisent.</p> <p>I-23.2 Le 13 novembre 1997, le CCTM a formé le Comité élargi sur l'arbitrage des griefs et a décidé d'inviter la Conférence des arbitres du Québec (CAQ) à participer aux travaux de ce comité. Les représentants de la CAQ ont évidemment fourni non seulement des informations d'ordre général mais en plus des informations d'ordre pratico-pratique (à titre d'exemple, en ce qui concerne le mode de rémunération de type « block fee »).</p> <p>I-23.3 Le 6 mai 1998, deux arbitres qui sont également professeurs et auteurs, Rodrigue Blouin et Fernand Morin, ainsi que deux arbitres qui agissent à titre d'arbitre en chef, Jean-Guy Ménard (Éducation) et Michel G.Picher (Chemins de fer du Canada) ont participé à une séance du Comité élargi. A cette occasion, ils ont fait part de leurs réflexions sur la problématique des délais d'arbitrage et des coûts et sur les moyens concrets qui permettraient de corriger la situation.</p> <p>I-23.4 Le 11 mai 1999, suite à une demande des membres du Comité élargi, la présidente du Conseil a déposé des informations concernant des honoraires (« block fee ») annoncés par des arbitres de l'Ontario.</p>
<p>I-24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation</p>	<p>Voir l'indicateur I-22</p>
<p>I-25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise...</p>	<p>Compte tenu du fait que ce sont les membres du CCTM qui ont pris l'initiative d'examiner la question de la rémunération des arbitres, les membres du Comité élargi sur l'arbitrage des griefs ont pu prendre tout le temps nécessaire pour effectuer des consultations au sein de leur organisation ainsi qu'auprès de la Conférence des arbitres du Québec.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-26 Le mandat de l'instance est écrit et il prévoit des échéances	<p>I-26.1 Le 11 décembre 1997, le CCTM a confié au Comité élargi le mandat suivant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prendre connaissance de l'ensemble des sujets de préoccupation et des problèmes soulevés par les organisations membres du CCTM et déterminer l'ordre de priorité suivant lequel ils devront être examinés; • déterminer les voies et moyens appropriés pour examiner les sujets de préoccupation et les problèmes soulevés et rechercher les solutions qui s'imposent; • transmettre ses constatations et recommandations au Conseil. <p>I-26.2 Le 14 octobre 1999, le CCTM a confié au Comité élargi le mandat suivant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • finaliser l'examen et la rédaction du projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>, dont le contenu a été accepté en principe par le CCTM ce 14 octobre 1999; • examiner des suggestions de membres du CCTM quant à des modifications à apporter au projet de <i>Règlement</i>, notamment afin de tempérer des appréhensions quant à la possibilité d'une augmentation des coûts reliés à l'arbitrage; • entreprendre les démarches préliminaires nécessaires en vue de faire adopter ce projet de <i>Règlement</i>.
<p>D2 L'approche privilégiée</p> <p>I-27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations</p> <p>I-28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus</p>	<p>Voir I-23</p> <p>À plusieurs reprises, les membres se sont entendus sur les principes d'un mode de rémunération de type «block fee» avec des modalités différentes selon que l'arbitre est nommé d'office par le ministre du Travail ou selon qu'il est nommé de consentement par les parties. En chaque occasion, les membres ont confié à la permanence du Conseil le mandat d'élaborer et de rédiger un projet détaillé de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> à partir de ces principes ou en proposant des hypothèses de travail sur des formules qui permettraient d'atteindre l'objectif visé par le CCTM. Des ententes de principe sont survenues lors de séances du Comité élargi tenues les 11 mai, 2 et 29 septembre et 25 octobre 1999, ainsi que le 8 mars 2001.</p>
<p>D3 La composition des instances (1)</p> <p>I-29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance</p>	5 membres (2 CPQ, 1 AMEQ, 1 CSN et 1 FTQ)
I-30 Le nombre de « politiques » qui sont membres de l'instance	11 « politiques » (3 FTQ, 2 CEQ, 2 CSD, 2 CPQ, 1 AMEQ, 1 CSN)

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance.	<p>9 experts (4 CPQ, dont 3 avocats qui pourraient être considérés comme des « politiques » en raison de l'influence qu'ils exercent dans leur milieu, 2 membres du conseil d'administration de la Conférence des arbitres du Québec(CAQ), ainsi que 3 arbitres qui, après avoir participé à titre de membres du conseil d'administration de la CAQ, ont continué à participer à titre d'experts.</p> <p>Le 6 mai 1998, les arbitres Rodrigue Blouin et Fernand Morin (auteurs de plusieurs ouvrages sur l'arbitrage des griefs), l'arbitre Jean-Guy Ménard (arbitre en chef, Greffe des tribunaux d'arbitrage du secteur de l'Éducation) et l'arbitre Michel G. Picher (arbitre en chef, Bureau des chemins de fer du Canada) participent à une séance du Comité élargi. Une période de vingt à trente minutes est allouée à chaque arbitre pour communiquer ses réflexions sur la problématique des délais d'arbitrage et des coûts, et sur les moyens concrets qui pourraient permettre de corriger la situation. De plus, une période d'au moins deux heures est prévue pour des échanges et discussion entre les membres du Comité élargi et les quatre arbitres.</p>

(1) En prenant connaissance de la composition des instances, il faut retenir que, s'agissant de la rémunération des arbitres, la principale instance est le Comité élargi sur l'arbitrage des griefs. Il s'agit en fait du Comité sur l'arbitrage des griefs, dont la composition a été élargie afin de permettre la participation de membres du conseil d'administration de la Conférence des arbitres du Québec, ainsi que la participation d'un plus grand nombre de « politiques » et d'experts. En moyenne, au cours des travaux, le nombre de membres est d'environ 25. La répartition des membres entre les organisations varie très peu, même si on assiste au remplacement de membres qui quittent le CCTM ou leur organisation.

Tableau 28
Données relatives à la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Consensus total au sein du CCTM</p> <p>I-32 Tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier.</p>	<p>I-32.1 Le 14 octobre 1999, les membres du CCTM ont adopté en principe le projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> qui leur a été transmis par le Comité élargi. Le 4 novembre suivant, ce projet de règlement, à nouveau modifié, a été transmis au sous-ministre adjoint des relations du travail du ministère du Travail.</p>
	<p>I-32.2 Le 12 avril 2001, les membres du CCTM ont entériné la recommandation du Comité élargi concernant des modifications à apporter au projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i>. Ils ont transmis cette recommandation au sous- ministre du Travail et au Conseil du trésor.</p>
	<p>I-32.3 Le 6 juin 2002, les membres du CCTM ont transmis au ministre du Travail leur position en ce qui concerne le projet de <i>Règlement sur la rémunération des arbitres</i> prépublié à la <i>Gazette officielle</i> du 24 avril 2002.</p>

et
 et
 et
 sujet de

Annexe 2
Le projet de modernisation de la
Loi sur les décrets de convention collective

Codification de l'information

Tableau 29
Données relatives à la variable indépendante
Le rôle de l'Etat

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
I-1 Une demande d'avis ou une demande d'étudier un dossier (demande à l'origine du processus de concertation)	<p>I-1.1 Le 5 décembre 1994, la ministre de l'Emploi confie au CCTM le mandat de lui fournir, pour le 1^{er} mai 1995, un avis sur les recommandations qu'il y a lieu de retenir, de modifier, d'ajouter ou de rejeter dans le cadre d'un projet de modernisation de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> (L.R.Q., c.D-2) en tenant compte des études et consultations déjà réalisées et de l'orientation privilégiée au regard du maintien de la loi.</p> <p>I-1.2 Le 5 décembre 1994, la ministre de l'Emploi demande l'avis du CCTM sur le rôle que pourraient jouer les comités paritaires en matière de formation de la main-d'oeuvre, en complémentarité du ministère de l'Éducation et la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.</p> <p>I-1.3 Le 29 mars 1995, la ministre de l'Emploi informe le CCTM qu'elle a pris la décision d'entreprendre des consultations auprès des partenaires du <i>Décret sur les distributeurs de pain de la région de Montréal</i> en vue de l'abolition de l'article 5.07 de ce décret qui interdit la livraison de pain dans la région de Montréal les dimanche et lundi. Elle écrit que cette question pourrait aussi être portée à l'attention des membres du Conseil, notamment dans le cadre plus général du mandat de révision de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p> <p>I-1.4 Le 13 juin 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir d'ici le 1^{er} septembre 1995 un avis sur un projet de règlement général sur la régie interne des comités paritaires.</p> <p>I-1.5 Le 10 novembre 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir, le plus tôt possible, son avis sur le contenu d'un avant-projet de <i>Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p>
I-2 Un document d'orientation ou un document de réflexion	<p>I-2.1 Le 5 décembre 1994, la ministre de l'Emploi fait connaître, dans sa demande d'avis, l'orientation du gouvernement: il est prêt à endosser la recommandation globale du <i>Comité interministériel sur les décrets de convention collective</i> à l'effet de maintenir la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>, mais en plus, il désire la moderniser.</p> <p>I-2.2 Le 13 juin 1995, le <i>Document de réflexion sur les paramètres permettant de délimiter le champ d'application des décrets de convention collective</i> est transmis aux membres de la Commission élargie. La proposition contenue dans ce document remplace les recommandations 14 et 17 du Comité interministériel.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-3 Les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent un document d'orientation ou un document de réflexion	Le 5 décembre 1994, l'orientation du gouvernement est de maintenir mais moderniser la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> . Trois rapports accompagnent l'orientation gouvernementale:
	<p>I-3.1 Le <i>Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective</i> (Gouvernement du Québec, février 1994). Ce comité, créé en octobre 1992, avait pour mandat d'évaluer la pertinence de maintenir, d'abroger ou de modifier la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>. Après avoir procédé à des études techniques pour mieux connaître la réalité des secteurs couverts par les décrets, les conditions de travail qu'ils contiennent et pour mesurer leur impact avec l'évolution des mêmes secteurs en Ontario, le Comité a expédié un document de réflexion à quelques 180 personnes ou groupes; 49 d'entre eux ont soumis un mémoire parmi lesquels 24 ont été entendus lors d'auditions tenues en mai 1993. Dans son rapport, en 1994, le Comité recommande le maintien de la loi en l'adaptant au nouveau contexte socio-économique, afin de lui permettre de jouer un rôle efficace et de prendre la place qui lui revient entre la <i>Loi sur les normes du travail</i> et le <i>Code du travail</i>. A cette fin, le Comité en vient à la conclusion que la mise en oeuvre de modifications substantielles est nécessaire et dans ce contexte émet 35 recommandations.</p>
	<p>I-3.2. Une <i>Synthèse de la consultation menée par la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective</i> (Direction des politiques, ministère de l'Emploi, septembre 1994) Cette <i>Synthèse</i> constitue en fait un inventaire des commentaires qui ont été formulés lors des audiences publiques tenues par la Commission parlementaire du 24 mai au 1^{er} juin 1994. Ces commentaires portent sur chacune des recommandations du Comité interministériel. On assimile à des commentaires les propositions formulées par les participants. Pour donner une idée de l'ampleur de la consultation, rappelons que: 35 mémoires ont été déposés, 28 des 32 organismes invités à le faire se sont présentés aux audiences publiques, 30 propositions ont été mises de l'avant lors des audiences.</p>
	<p>I-3.3 Une <i>Synthèse de chacun des 35 mémoires qui ont été déposés à la Commission parlementaire de l'économie et du travail</i> (Direction des politiques, ministère de l'Emploi, août 1994).</p>
I-4 Un avant-projet de loi ou de règlement	<p>I-4.1 Le 13 juin 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir son avis sur un projet de <i>Règlement général sur la régie interne des comités paritaires</i>.</p>
	<p>I-4.2 Le 10 novembre 1995, la ministre de l'Emploi demande au CCTM de lui fournir son avis sur le contenu d'un avant-projet de <i>Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p>
	<p>I-4.3 Le 28 novembre 1995, le sous-ministre de l'Emploi transmet au CCTM une nouvelle version de l'avant-projet de <i>Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>, qui vient d'être déposée au Conseil des ministres.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs au cours du processus	Dans une lettre du 2 juin 1995, la ministre écrit qu'elle souhaite recevoir l'avis du CCTM le plus tôt possible car, dès sa réception, son ministère entreprendra la rédaction d'un avant-projet de loi en s'appuyant sur les consensus auxquels sont parvenus les membres du CCTM. Elle ajoute qu'elle compte saisir le Conseil des ministres d'un avant-projet de loi à l'automne, après en avoir soumis le contenu à l'attention du CCTM, de manière à s'assurer qu'il reflète bien les consensus auxquels sont parvenus les membres.
D2 Les règles du jeu I-6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs	Les acteurs acceptent les échéances fixées et les respectent.
I-7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs	<p>I-7.1 Le processus de concertation est crédible parce que la ministre de l'Emploi et son ministère réagissent très rapidement aux demandes des acteurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe un lien entre la demande d'avis du 29 mars 1995 (livraison du pain) et un souhait exprimé par des membres de la Commission élargie le 6 mars précédent: aucune modification de fond ne devrait être apportée aux décrets en vigueur tant que le CCTM n'aura pas remis son avis à la ministre, à moins qu'il s'agisse de modifications nécessaires dans le cadre de l'administration quotidienne de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> ou de modifications ayant pour objet de remédier à des problèmes urgents; - Le 2 juin 1995, la ministre de l'Emploi accuse réception du premier avis (11 mai 1975) du CCTM. Elle écrit qu'elle a demandé à son ministère de donner suite, dans les plus brefs délais, aux demandes d'information qui ont été formulées par le CCTM relativement aux recommandations 10, 14, 17, 19 et 20 du Comité interministériel (ces informations seront transmises au CCTM le 9 juin 1995 et le 20 juillet 1995); - A plusieurs reprises, au cours des travaux de la Commission élargie, le ministère de l'Emploi transmettra des documents d'information à la demande des membres. Dans chaque cas, il s'agit de fournir un éclairage concernant une recommandation du Comité interministériel. Il peut s'agir d'un état de situation, d'un ensemble de données, d'une étude d'impact, etc. Des documents ont été transmis aux membres de la Commission élargie les 15 février, 23 et 28 mars, 13 et 19 juin et 1^{er} août 1995.
	I-7.2 Le processus de concertation est crédible parce que la ministre de l'Emploi déclare qu'elle veut s'appuyer sur les consensus. Ainsi, dans une lettre du 2 juin 1995, elle écrit qu'elle souhaite recevoir l'avis du CCTM le plus tôt possible car, dès sa réception, son ministère entreprendra la rédaction d'un avant-projet de loi s'appuyant sur les consensus auxquels sont parvenus les membres du CCTM. Elle ajoute qu'elle compte saisir le Conseil des ministres d'un avant-projet de loi à l'automne, après en avoir soumis le contenu à l'attention du CCTM, de manière à s'assurer qu'il reflète bien les consensus auxquels sont parvenus les membres.
	I-7.3 Le processus de concertation est crédible parce que les membres de la Commission élargie se rendent compte très rapidement que le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction, est le « king pin », c'est-à-dire celui qui peut « leur donner l'heure juste ».

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D3 Les ressources	
I-8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude	<p>Afin d'éviter d'alourdir le texte, nous indiquons ci-après la date à laquelle un document a été transmis aux membres de la Commission, le titre du document ainsi que, lorsque cela s'avère nécessaire, quelques précisions.</p>
	<p>I-8.1 Le 15 février 1995, <i>L'avenir de la Loi sur les décrets de convention collective et l'entretien des édifices publics</i>. Il s'agit du mémoire présenté au Comité interministériel sur l'avenir de la Loi sur les décrets de convention collective par l'Association des propriétaires et administrateurs d'immeubles BOMA-QUÉBEC en mars 1993. Ce document a pour objet d'alimenter une discussion qui portera sur le phénomène de l'extension horizontale dans le secteur de l'entretien d'édifices publics.</p>
	<p>I-8.2 Le 23 mars 1995, le <i>Guide de présentation et de cheminement d'une requête</i>. Un bref rappel. Lors d'une <i>Table ronde sur l'administration et l'application de la Loi sur les décrets de convention collective</i>, tenue le 5 mai 1989, plusieurs intervenants ont souhaité la mise sur pied d'une procédure facilitant la préparation des requêtes d'extension, de modification ou de renouvellement des décrets, de même que des requêtes touchant la constitution et les différents règlements des comités paritaires. Ce souhait avait également comme corollaire la diminution des délais de traitement des requêtes et une meilleure communication entre le ministère du Travail et les intervenants externes. Suite au souhait, un <i>Guide</i> a été rédigé le 21 février 1990.</p>
	<p>I-8.3 Le 28 mars 1995, <i>Tableaux contenant des informations chiffrées permettant d'évaluer l'impact qu'aurait un seuil minimal de représentativité patronale et/ou syndicale</i>. Les deux tableaux, qui portent respectivement sur le secteur des services et sur le secteur manufacturier, indiquent le pourcentage d'entreprises membres d'une association patronale et le pourcentage de salariés syndiqués dans les champs d'activité assujettis à un décret. Ces tableaux sont en date du 29 septembre 1994.</p>
	<p>I-8.4 Le 13 juin 1995, un <i>Document de réflexion sur les paramètres permettant de délimiter le champ d'application des décrets de convention collective</i> (ministère de l'Emploi, direction des politiques, 1^{er} juin 1995). La proposition contenue dans ce document remplace les recommandations 14 et 17 du Comité interministériel.</p>
	<p>I-8.5 Le 13 juin 1995, <i>Suites à donner aux demandes d'information formulées par le CCTM relativement aux recommandations 10, 14, 17, 19 et 20 du Comité interministériel</i> (ministère de l'Emploi, direction des politiques, 9 juin 1995)</p>
	<p>I-8.6 Le 19 juin 1995, une <i>Liste des 26 comités paritaires, avec la date d'approbation de leurs statuts, ainsi que la date de leurs dernières modifications majeures</i>.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-8.7 Le 1^{er} août 1995, <i>Informations supplémentaires demandées par le CCTM sur la recommandation 20 du Comité interministériel sur les décrets de convention collective</i> (Direction des politiques, ministère de l'Emploi, 20 juillet 1995).</p> <p>Ce document est accompagné de plusieurs annexes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tableau synthèse sur les heures de travail pour chaque catégorie d'emploi dans les décrets de l'automobile (direction des décrets, 3 juillet 1995); - tableau synthèse sur les horaires de travail établis dans les décrets de convention collective à l'exception du secteur de l'automobile (direction des décrets, 11 juillet 1995); - dispositions encadrant les horaires de travail établis dans quelques conventions collectives connues de différents genres d'établissements du secteur de l'automobile (direction des décrets, 3 juillet 1995); - tableau synthèse sur les horaires de travail établis dans quelques conventions collectives du secteur de l'automobile (direction des décrets, 3 juillet 1995); - projets de décrets modifiant les décrets du secteur de l'automobile (direction des décrets, 14 novembre 1994). <p>I-8.8 Le 24 novembre 1995, <i>Tableau comparant les dispositions actuelles de la Loi sur les décrets de convention collective aux dispositions modifiées par l'avant-projet de Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>. (Il s'agit de l'avant-projet de Loi du 10 novembre 1995).</p> <p>I-8.9 Le 24 novembre 1995, <i>Tableaux présentant les dispositions introduites dans l'avant-projet de Loi (du 10 novembre 1995) en lien avec les commentaires du CCTM sur les recommandations du Comité interministériel et les propositions formulées en commission parlementaire</i>.</p> <p>I-8.10 Le 1^{er} décembre 1995, <i>Tableau comparant les dispositions actuelles de la Loi sur les décrets de convention collective aux dispositions modifiées par l'avant-projet de Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>. (Il s'agit de l'avant-projet de Loi du 28 novembre 1995).</p> <p>I-8.11 Le 4 mars 1996, <i>Liste des documents et des renseignements qui seront exigés par règlement en vertu de l'article 4.1 de l'avant-projet de Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i></p> <p>I-8.12 Le 4 mars 1996, <i>Réponses aux interrogations et aux commentaires formulés par les membres de la Commission élargie sur le contenu éventuel des articles 12, 22e, 22m, 24, 26.8 à 26.10 et 26.13 de la Loi sur les décrets de convention collective, advenant l'adoption de l'avant-projet de Loi</i>.</p>
I-9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherche	Voir l'indicateur I-8
I-10 La mise à jour de telles études et recherches	Voir l'indicateur I-8

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'Etat ou les acteurs patronaux et syndicaux	Voir le Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective, ainsi que l'indicateur I-8
I-12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné	On note la présence, au sein de la Commission élargie du CCTM, de 3 fonctionnaires qui ont été membres du Comité interministériel sur les décrets de convention collective et qui ont participé aux travaux de la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective. A ce titre, ils ont participé à la réalisation de plusieurs études.
I-13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus.	<p>Le ministère de l'Emploi fait participer plusieurs personnes aux travaux de la Commission élargie: son sous-ministre, qui est membre d'office du CCTM, le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction, le directeur des décrets par intérim, ainsi que des conseillers provenant de la direction des affaires juridiques et de la direction des politiques. Tous ces fonctionnaires seraient appelés, à un titre ou un autre, à mettre en application toute décision résultant d'un consensus: rédaction d'un avant-projet de loi ou de règlement, rédaction d'un projet de loi ou de règlement, application d'une loi ou d'un règlement, etc.</p> <p>Le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST) fait également participer des conseillers aux travaux de la Commission élargie. Si le MICST adhère au consensus ou qu'il considère que la décision résultant d'un consensus est acceptable, on peut raisonnablement croire qu'il fera front commun avec le ministère de l'Emploi lorsque viendra le temps de «vendre» le consensus au Conseil des ministres.</p>

Tableau 30
Données relatives à la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec</p> <p>I-14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p>	<p>Inexistant</p>
<p>D2 Les pressions économiques internes et externes</p> <p>I-15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques</p> <p>I-16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p>	<p>Les acteurs s'entendent sur le fait que la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> s'adapte de moins en moins au nouveau contexte socio-économique et qu'il faut la moderniser. Ce «diagnostic» n'est pas nouveau. Il a déjà été posé lors d'une Table ronde sur l'administration et l'application de la Loi sur les décrets de convention collective, tenue le 5 mai 1989. Il a également été posé dans le Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective (février 1994), ainsi que lors de la consultation menée par la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective (septembre 1994).</p> <p>I-16.1 Sur les 35 organismes ayant déposé un mémoire à la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective, en 1994, 19 se sont prononcés pour l'abrogation de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>. On peut répartir ces organismes en deux groupes. Le premier est constitué de la Chambre de commerce du Québec, de l'Association des manufacturiers du Québec et de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Ces trois organisations patronales soumettent que la loi affecte la compétitivité des entreprises québécoises sur les marchés externes. Le deuxième groupe est constitué d'entreprises et d'organismes patronaux, notamment l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec. Ces organismes souhaitent d'abord l'abolition du ou des décrets auxquels ils sont assujettis ou qui les affectent indirectement; n'ayant pu atteindre cet objectif auparavant, ils souhaitent que la loi soit abrogée.</p> <p>I-16.2. Tout au long des travaux de la Commission élargie, les représentants de l'Association des manufacturiers du Québec, de la Chambre de commerce du Québec et de l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec feront référence à des pressions subies en faveur de l'abrogation de la loi ou de certains décrets.</p>

Tableau 31
Données relatives à la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Un sujet d'intérêt convergent</p> <p>I-18 Dès le début du processus, les acteurs reconnaissent l'existence du problème.</p>	<p>Dès le début du processus, tous les acteurs reconnaissent l'existence du problème, c'est-à-dire que la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> est de moins en moins adapté au nouveau contexte socio-économique. Ce «diagnostic» n'est pas nouveau. Il a été posé lors d'une Table ronde sur l'administration et l'application de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> le 5 mai 1989. Il a également été posé dans le Rapport du Comité interministériel sur les décrets de convention collective (février 1994), ainsi que lors de la consultation menée par la Commission parlementaire de l'économie et du travail sur l'avenir du régime des décrets de convention collective (septembre 1994).</p>
<p>I-19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème.</p>	<p>Une déclaration d'intérêt commun. Dès le début du processus au CCTM, il y a un consensus portant sur le maintien de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> et sur la nécessité de moderniser cette loi. Toutes les organisations représentées au CCTM adhèrent donc à ce consensus. Il s'agit de la CEQ, du CPQ, de la CSN et de la FTQ. Dès qu'elle est invitée à participer aux travaux de la Commission élargie du CCTM, la CSD adhère à ce consensus. Quant à l'Association des manufacturiers du Québec, à la Chambre de commerce du Québec et à l'Association des industries des portes et fenêtres du Québec, elles acceptent de participer aux travaux de la Commission élargie du CCTM afin d'assurer la défense de leurs intérêts dans un contexte nouveau. Pour elles, « moderniser » la loi ne signifie pas nécessairement la même chose que pour les autres organisations parce qu'au départ, elles préconisaient l'abrogation de la loi.</p>
<p>D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier</p> <p>I-20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation.</p>	<p>Une fois. Au cours de son exercice 1980-81 le CCTM a été consulté sur un avant-projet de Règlement général sur la régie interne des comités paritaires.</p>
<p>I-21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus.</p>	<p>Une fois, au cours de l'exercice 1980-81 du CCTM.</p>

Tableau 32
Données relatives à la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes	
I-22 L'identification de la question à résoudre	Dès le début des travaux de la Commission élargie, en février 1995, tous les acteurs se sont entendus sur le fait qu'il fallait moderniser la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> afin de l'adapter au nouveau contexte socio-économique.
I-23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible.	Voir l'indicateur I-8. Un nombre significatif de documents que l'on retrouve sous cet indicateur ont été préparés à la demande des membres. De plus, dans les avis transmis à la ministre, les membres ont à chaque fois mentionné la précieuse collaboration des fonctionnaires du ministère.
I-24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation.	Voir l'indicateur I-22
I-25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise...	Les membres n'ont pas demandé à la ministre de prolonger la période de temps accordé pour émettre un avis. Cependant, avec l'accord tacite de la ministre, ils ont parfois dépassé une échéance, de quelques jours (dans le cas d'un dossier, un avis le 11 mai, alors qu'il était attendu le 5 mai), ou de quelques mois (dans le cas d'un dossier, un avis le 24 août, alors qu'il était attendu le 5 mai). Dans d'autres cas, la ministre a facilité la tâche aux acteurs en demandant un avis le plus tôt possible.
I-26 Le mandat de l'instance est écrit et il prévoit des échéances.	Le 8 décembre 1994, le CCTM a constitué la <i>Commission élargie chargée d'étudier un projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective</i> . Le mandat de la Commission est de donner suite aux demandes d'avis du 5 du même mois de la ministre de l'Emploi, c'est-à-dire de rédiger des projets d'avis pour approbation par le CCTM. Un rapport de progrès des travaux de la Commission sera déposé lors de chacune des séances du CCTM. D'autres mandats écrits seront acheminés suite aux demandes d'avis du 29 mars, du 13 juin et du 10 novembre 1995.
D2 L'approche privilégiée	
I-27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations	Inexistant
I-28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus	Le 12 septembre 1996 et le 11 décembre 1997, le CCTM a décidé d'agir de cette façon. Toutefois, il n'y a pas eu de suite en raison de délais trop courts pour donner un avis.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D3 La composition des instances	
I-29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance.	Quatre (2 CPQ, dont le président, 1 CSN et 1 FTQ, le président)
I-30 Le nombre de « politiques » qui sont membres de l'instance.	Neuf (les présidents de la CSD et de la Chambre de commerce du Québec, 2 CSN, 2 FTQ, 1 AMEQ et 2 autres représentants du patronat: agences de sécurité, portes et fenêtres).
I-31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance.	Deux (Association de la construction du Québec et FTQ)

Tableau 33
Données relatives à la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D2 Consensus partiel au sein du CCTM</p> <p>I-33 Tous les acteurs s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur une partie des éléments d'un sujet en particulier.</p>	<p>I-33.1 Le 11 mai 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son <i>Avis sur un projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p> <p>On constate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - premièrement qu'il y a consensus au sujet de 29 recommandations du Comité interministériel et de 22 propositions qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la commission parlementaire. <p>Le consensus peut prendre plusieurs formes : les membres peuvent être d'accord avec une recommandation ou une proposition; ils peuvent donner un accord conditionnel; ils peuvent rejeter une recommandation ou une proposition; enfin, ils peuvent émettre eux-mêmes une proposition. Pour une meilleure compréhension du cas, nous fournissons ci-après des précisions au sujet des consensus concernant les 29 recommandations du Comité interministériel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en ce qui concerne l'harmonisation avec les autres lois du travail : 2 recommandations rejetées et 2 propositions de modifier autant de recommandations; - en ce qui concerne la qualité des requérants : 1 recommandation rejetée et 1 proposition de modifier une recommandation; - en ce qui concerne la qualité du document soumis: accord avec 2 recommandations et l'accord conditionnel concernant une recommandation; - en ce qui concerne le caractère approprié du champ d'application : accord avec 2 recommandations; - en ce qui concerne la représentativité des conditions de travail : 1 recommandation rejetée; - en ce qui concerne la nature des conditions de travail : 2 recommandations rejetées, accord avec 1 recommandation et 2 accords conditionnel concernant autant de recommandations; - en ce qui concerne la composition et les activités du comité paritaire : accord avec 2 recommandations et 3 accords conditionnel concernant autant de recommandations; - en ce qui concerne les conditions de travail susceptibles d'être étendues : 1 recommandation rejetée; - en ce qui concerne la durée du décret : accord avec 1 recommandation et 1 recommandation rejetée;

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>- en ce qui concerne les frais de publication des décrets : 1 proposition de modifier une recommandation;</p> <p>- en ce qui concerne les mesures transitoires : accord avec une recommandation.</p> <p>Deuxièmement qu'il y a consensus pour demander d'obtenir des compléments d'information et pour reporter la discussion au sujet de 5 recommandations du Comité interministériel;</p> <p>- qu'il y a consensus à l'effet que le CCTM ne se prononce pas sur 5 propositions qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la commission parlementaire, compte tenu du fait qu'elles ont été émises dans le contexte de l'abrogation de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>;</p> <p>Troisièmement qu'il y a consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical, mais non entre les deux groupes, au sujet d'une recommandation du Comité interministériel et de 3 propositions qui ont été émises lors des audiences publiques tenues par la Commission parlementaire.</p> <p>Précisons qu dans les cas de 2 de ces propositions, il y a quand même consensus au CCTM sur une partie de la proposition.</p>
	<p>I-33.2 Deux consensus qui découlent de l'avis du 11 mai 1995. Étant donné qu'en ce qui concerne les dispositions sur les comités paritaires, les acteurs se sont entendus autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application, il leur est facile de s'entendre à l'occasion de deux demandes d'avis:</p> <p>-Le 24 août 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son <i>Avis concernant le rôle que pourraient jouer les comités paritaires en matière de formation de la main-d'oeuvre en complémentarité du ministère de l'Éducation et de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre</i>.</p> <p>Cet avis, adopté à l'unanimité, porte sur:</p> <p>-la responsabilité des parties contractantes: 2 recommandations;</p> <p>-le rôle des comités paritaires: 4 recommandations; et</p> <p>-les systèmes de qualification obligatoires: 2 recommandations.</p> <p>-Le 27 septembre 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi son <i>Avis sur un projet de Règlement général sur la régie interne des comités paritaires</i>. Dans la majorité des cas, le CCTM est d'accord avec le libellé des articles proposés par le ministère. Dans les autres cas, les recommandations du CCTM visent une meilleure adéquation entre chaque article et les objectifs que l'on veut atteindre. Rappelons que l'avant-projet contient 40 articles qui portent sur: le siège du comité paritaire; sa composition; la composition du conseil d'administration; les fonctions, droits et pouvoirs des membres du conseil d'administration; le directeur-général; le secrétaire; les réunions de son conseil d'administration; les effets de commerce et signatures; et enfin, l'année financière.</p>
	<p>I-33.3 Le 29 août 1995, le CCTM transmet à la ministre de l'Emploi un <i>Avis complémentaire sur un projet de modernisation de la Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p> <p>Cet avis porte sur les 6 recommandations du Comité interministériel sur lesquelles le CCTM ne s'était pas prononcé dans son avis du 11 mai précédent.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>On constate :</p> <p>qu'il y a consensus pour ne pas retenir une recommandation du <i>Comité interministériel</i>.</p> <p>Le <i>Comité</i> recommandait que, lors du dépôt d'une requête en extension ou en modification, chacune des associations requérantes fasse la preuve d'une vie associative active;</p> <p>- qu'il y a consensus pour ne pas retenir 2 recommandations du <i>Comité interministériel</i>; toutefois, quand il s'agit de mettre de l'avant une solution de rechange, il y a consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical. Premièrement, le <i>Comité</i> recommandait qu'il soit tenu compte du marché concurrentiel des entreprises du secteur d'activité qui fait l'objet d'une requête et qu'on s'assure, préalablement à l'adoption d'un décret, que les conditions de travail étendues à toutes une industrie ne s'appliquent qu'à des entreprises mutuellement en concurrence.</p> <p>Deuxièmement, le <i>Comité</i> recommandait que les notions d'employeur et d'employeur professionnel, telles qu'elles sont définies actuellement dans la <i>Loi sur les décrets</i>, soient revues afin de préciser que seuls des employeurs en concurrence directe sont compris dans le champ d'application du décret;</p> <p>- qu'en ce qui concerne une recommandation, il y a un consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical mais non entre les deux groupes. Le <i>Comité</i> recommandait qu'une requête, faite en champ libre ou à l'occasion d'un renouvellement, ne puisse être acceptée qu'après vérification de l'impact économique des conditions de travail demandées sur les entreprises visées. Le groupe patronal donne un accord conditionnel - il attend de voir la traduction du principe dans la loi. Selon le groupe syndical, la recommandation du <i>Comité</i> ne devrait pas être retenue, puisque la loi permet déjà de faire de telles vérification;</p> <p>- qu'en ce qui concerne une recommandation, il y a un consensus au sein du groupe syndical pour ne pas retenir cette recommandation et pour proposer une autre solution. Le patronat étant fortement divisé sur cette question, le groupe patronal ne se prononce pas sur la recommandation du <i>Comité</i>, non plus que sur la solution proposée par le groupe syndical. Le <i>Comité</i> recommandait que soient abrogées toute disposition sur les heures d'ouverture et de fermeture des établissements ainsi que celles qui portent sur les heures ouvrables.</p> <hr/> <p>I-33.4 Le 3 avril 1996, le CCTM transmet au ministre du Travail son <i>Avis sur un avant-projet de Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>.</p> <p>Cet avant-projet de Loi contient seulement 42 articles mais plus d'une centaine de dispositions dans les nombreux paragraphes et alinéas de ces articles.</p> <p>On constate:</p> <p>-qu'il y a consensus au sujet de 112 dispositions.</p> <p>Le consensus peut prendre plusieurs formes: les membres peuvent être d'accord avec une disposition; ils peuvent donner un accord conditionnel; ils peuvent rejeter une disposition; enfin, ils peuvent proposer une disposition;</p> <p>-qu'en ce qui concerne 2 dispositions, il y a consensus sur une partie de la disposition et consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical mais non entre les deux groupes sur une autre partie de la disposition;</p> <p>-qu'en ce qui concerne une disposition, il y a consensus au sein de chacun des groupes patronal et syndical mais non entre les deux groupes.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-33.5 Un consensus qui découle de l'avis du 3 avril 1996. Au cours de l'automne 1996, les membres du CCTM prennent connaissance du projet de loi no 75, <i>Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective</i>, suite à son dépôt à l'Assemblée nationale. Ils constatent alors que le projet de loi ne reflète pas certains consensus obtenus au sein de la <i>Commission sur les décrets de convention collective</i>. Ils décident alors, à l'unanimité d'entreprendre des démarches auprès du ministre du Travail afin de le sensibiliser au fait que l'accord des membres de la Commission et de ceux du CCTM sur plusieurs dispositions de l'avant-projet de loi avait été donné sous réserve que l'on retranche le mot « habituellement » dans la définition « d'employeur professionnel » à l'article 1, paragraphe g de la loi.. Le CCTM soumet que, si on n'enlève pas le mot «habituellement», des employeurs pourront prétendre qu'ils ne sont pas assujettis au champ d'application du décret. À titre d'exemple, dans le domaine des agences de sécurité, un employeur pourrait mettre sur pied une nouvelle compagnie à chaque fois qu'il obtient un nouveau contrat. Il pourrait ainsi prétendre qu'il est un employeur «occasionnel» plutôt qu'un employeur « professionnel » puisqu'il n'a pas «habituellement» à son emploi des salariés visés par le champ d'application d'un décret.</p>

Annexe 3

Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs

Codification de l'information

Tableau 34
Données relatives à la variable indépendante
Le rôle de l'Etat

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
I-1 Une demande d'avis	Deux demandes d'avis: le 26 février 1996, sur les orientations proposées dans un document d'orientation; le 2 décembre 1997, sur un projet de mémoire au Conseil des ministres.
I-2 Un document d'orientation	Deux documents: le 26 février 1996, un document d'orientation intitulé <i>Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs</i> ; le 2 décembre 1997, des orientations contenues dans un projet de mémoire au Conseil des ministres.
I-3 Les études ou recherches	Le 26 février 1996, <i>Les licenciements collectifs au Québec: faits et chiffres</i> (1988 à 1992).
I-4 Un avant-projet de loi ou de règlement	Deux documents: le 26 février 1996, un <i>Tableau présentant les dispositions actuelles, les modifications proposées et l'argumentation</i> . On y retrouve presque mot à mot le contenu d'un éventuel avant-projet de loi et de règlement; le 2 décembre 1997, le projet de mémoire au Conseil des ministres est accompagné d'une description des modifications législatives envisagées.
I-5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs au cours du processus	Dans une lettre du 29 octobre 1996, le ministre du Travail insiste sur l'urgence de la situation.
D2 Les règles du jeu	
I-6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs	Le 29 octobre 1996, le ministre du Travail acquiesce à la demande du CCTM et lui accorde un délai supplémentaire jusqu'au 13 décembre 1996 pour compléter son avis sur les orientations législatives proposées. Cet avis devait initialement être transmis en août. Le 11 décembre 1997, lorsqu'ils prennent connaissance d'une demande d'avis datée du 2 décembre précédent, les membres du conseil d'administration ne voient pas comment ils pourraient donner un avis au ministre au plus tard le 30 janvier 1998.
I-7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs	Comme l'existence de la SQDM semble être remise en question, le CCTM estime préférable d'attendre que la situation soit éclaircie avant de poursuivre les travaux déjà amorcés en ce qui a trait aux approches et mesures qui découlent de la législation. Dans l'éventualité où la SQDM disparaîtrait, il faudrait trouver d'autres moyens pour appliquer les dispositions législatives actuellement en vigueur, ainsi que celles qui seront intégrées à la <i>Loi sur les normes du travail</i> . (Avis du CCTM du 13 décembre 1996).

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D3 Les ressources</p> <p>I-8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude</p>	<p>Le 19 juin 1996, le ministère du Travail dépose un <i>Sommaire de certaines législations canadienne et américaines sur les licenciements collectifs</i>. Les 19 et 28 juin 1996, la SQDM dépose des tableaux statistiques préparés à l'aide des avis de licenciements collectifs. Ces tableaux portent sur les années 1992 à 1996. La SQDM fournit de plus des informations sur les mesures d'aide au reclassement au Québec (en vigueur en 1996).</p>
<p>I-9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherche</p>	<p>Voir le chapitre 2 (Les licenciements collectifs au Québec: faits et chiffres) du document d'orientation intitulé <i>Propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs</i> (26 février 1996). Dans ce chapitre on retrouve des analyses quantitatives qui ont été réalisées pour la période de 1988 à 1992.</p>
<p>I-10 La mise à jour de telles études et recherches</p>	<p>Les 19 et 28 juin 1996, la SQDM dépose la mise à jour (1992 à 1996) de données contenues dans le chapitre 2 du document d'orientation.</p>
<p>I-11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'État ou les acteurs patronaux et syndicaux.</p>	<p>Le 6 septembre 1996, les trois professionnels qui participent aux travaux de la Commission transmettent au CCTM un document intitulé <i>Commentaires préliminaires sur les propositions des parties à la Commission sur les licenciements collectifs, Document à l'intention des membres de la Commission</i>. Ce document analyse l'impact de plusieurs propositions des parties.</p>
<p>I-12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné</p>	<p>Trois fonctionnaires participent aux travaux de la Commission: un de la Commission des normes du travail, un du ministère du Travail et un de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre.</p>
<p>I-13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus</p>	<p>Le ministère du Travail a délégué deux fonctionnaires: le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction; un professionnel de la Direction des politiques. La Commission des normes du travail a délégué un professionnel et la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre a fait de même.</p>

Tableau 35
Données relatives à la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec</p> <p>I-14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude</p>	<p>Inexistant</p>
<p>D2 Les pressions économiques internes et externes</p> <p>I-15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p> <p>I-16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'État, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p> <p>I-17 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts.</p>	<p>Dès le début, les acteurs partagent le diagnostic gouvernemental: la législation doit être adaptée en fonction des nouvelles réalités économiques.</p> <p>Inexistant</p> <p>Pour la partie patronale, la législation et la réglementation doivent être «concurrentielles» avec celles des compétiteurs de l'extérieur du Québec. Pour le groupe syndical, il faut favoriser le maintien des emplois en adoptant une approche«proactive».</p>

Tableau 36
Données relatives à la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Un sujet d'intérêt convergent</p> <p>I-18 Dès le début du processus, les acteurs reconnaissent l'existence du problème</p>	<p>Voir le Rapport annuel 1996-1997 du CCTM: « Elle (la législation) se heurte aujourd'hui à un environnement socio-économique qui n'a plus rien de commun avec celui qui prévalait à la fin des années 60 ou au début des années 70 (la législation a été adoptée en 1969). Elle doit être réexaminée et ajustée en fonction des nouvelles réalités, notamment la mondialisation de l'économie, la transformation et l'adaptation des marchés du travail, la législation des autres provinces et des autres pays qui constituent des concurrents pour l'économie québécoise »</p>
<p>I-19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème</p>	<p>I-19.1 Une déclaration d'intérêt commun. Dès le début du processus, il y a un fort consensus à l'effet d'apporter promptement des modifications à la législation sur les licenciements collectifs.</p>
<p>I-19.2 Des déclarations d'intérêt particulier</p>	<p>I-19.2.1 Selon le groupe syndical, il faut faire en sorte que l'avis de licenciement collectif puisse constituer un signal pour tous ceux qui sont intéressés de préserver des emplois. Le signal doit être donné le plus tôt possible, afin que les intéressés puissent prendre les mesures préventives appropriées: mise sur pied d'un comité de relance de l'entreprise, transformation de l'organisation du travail, etc. Par ailleurs, ce groupe est d'opinion que le versement d'une indemnité de départ au salarié licencié permettrait à ce dernier d'atténuer l'impact de sa mise à pied, d'avoir le temps de se retourner de bord et de tenter de se trouver un autre emploi, ce qui prend parfois plusieurs mois. La période de transition pourrait donc être un peu plus facile. D'un autre côté, sachant qu'il aurait éventuellement à verser une indemnité de départ à plusieurs salariés, l'employeur réfléchirait bien avant de licencier du personnel et pourrait être incité à participer aux travaux d'un comité de relance, lequel pourrait contribuer à sauvegarder des emplois: en dernier ressort, l'employeur n'aurait peut-être pas à verser des indemnités de départ.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-19.2.2 Selon le groupe patronal, l'objectif de la législation doit être le reclassement des salariés qui sont licenciées. Si on veut préserver des emplois et surtout, favoriser la création d'emplois, il faut éviter que la législation soit difficilement gérable et qu'elle se démarque trop de celle des provinces et états limitrophes. Avant de décider d'implanter un nouvel établissement, ou de moderniser ou d'agrandir un établissement déjà existant, un investisseur fait une évaluation de tous les coûts directs et indirects, selon qu'il investirait au Québec ou ailleurs. Il faut donc garder cette préoccupation quand on décide de modifier la législation. Ce groupe mentionne qu'à cause de l'impact d'un licenciement collectif, on veut que l'employeur participe au comité de reclassement et contribue à son financement. Cette contribution remplace l'indemnité de départ. De plus, l'indemnité de départ serait perçue comme une pénalité, un irritant additionnel pour les investisseurs.</p>
<p>D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier</p> <p>I-20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation</p>	<p>Inexistant</p>
<p>I-21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus</p>	<p>Inexistant.</p>

Tableau 37
Données relatives à la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes	
I-22 L'identification de la question à résoudre	Adapter les dispositions législatives sur les licenciements collectifs aux réalités du marché du travail et de l'économie.
I-23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible	Oui et non. Toute l'information «technique» est disponible. Il en va autrement en ce qui concerne l'information «politique»: comme l'existence de la SQDM semble être remise en question, il pourrait en être de même en ce qui concerne les orientations gouvernementales.
I-24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation	Dès le début du processus, les membres ont constaté ensemble l'écart de plus en plus grand entre la législation sur les licenciements collectifs et les nouvelles réalités de l'environnement socio-économique. Ils ont également constaté ensemble la nécessité d'apporter promptement des modifications à cette législation.
I-25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise...	Demande d'avis du 26 février 1996: le ministre du Travail a acquiescé à la demande des membres et a accordé un délai supplémentaire de 3 mois pour produire un avis. Demande d'avis du 2 décembre 1997: Selon le jugement des membres, il est irréaliste de demander au CCTM, le 2 décembre 1997, de transmettre un avis au plus tard le 30 janvier 1998.
I-26 Le mandat de l'instance est écrit et il prévoit des échéances	Le 12 septembre 1996, le CCTM décide de former un Comité ad hoc sur les licenciements collectifs. Le mandat du Comité ad hoc est écrit et l'échéance prévue est le 12 décembre 1996.
D2 L'approche privilégiée	
I-27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations	Inexistant
I-28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus.	Le CCTM a décidé d'agir de cette façon en deux occasions. Le 12 septembre 1996, une proposition pour le Comité ad hoc sur les licenciements collectifs. Le 11 décembre 1997, une proposition pour le CCTM lui-même. Les deux fois, la permanence du CCTM n'a pu compléter son mandat parce que le délai accordé au CCTM pour donner son avis était trop court.
D3 La composition des instances	
I-29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance	Composition de la Commission sur les licenciements collectifs: Un membre patronal (CPQ) et un membre syndical(CSN). Composition du Comité ad hoc sur les licenciements collectifs: Deux membres patronaux (CPQ) et deux membres syndicaux (CSN et FTQ).

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-30 Le nombre de «politiques» qui sont membres de l'instance	Composition de la Commission sur les licenciements collectifs: Deux membres patronaux (AMEQ et CPQ) et quatre membres syndicaux (CEQ, CSD, CSN et FTQ). Parmi ces «politiques», il y a le président de l'AMEQ et le président de la CSD, deux organisations qui n'étaient pas représentées au CCTM à l'époque. Composition du Comité ad hoc sur les licenciements collectifs: Un membre patronal (CPQ) et un membre syndical (CEQ).
I-31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance	Composition de la Commission sur les licenciements collectifs: Deux du groupe patronal (CPQ) et un du groupe syndical (CSN) Composition du Comité ad hoc sur les licenciements collectifs: Aucun expert.

Tableau 38
Données relatives à la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D3 Consensus partiel au sein du CCTM mais consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical	
I-34 Tous les acteurs d'un même groupe s'entendent autant sur le fond de la question que sur les modalités d'application sur tous et chacun des éléments d'un sujet en particulier	<p>I-34.1 13 décembre 1996: <i>Avis sur les propositions de modification de la législation sur les licenciements collectifs contenues dans le Document d'orientation du ministère du Travail.</i></p> <p>Dans son avis, le CCTM:</p> <ul style="list-style-type: none"> -indique qu'il y a un fort consensus à l'effet d'apporter promptement des modifications à la législation sur les licenciements collectifs; -recommande au ministre du Travail de consulter à nouveau la Commission sur les licenciements collectifs quand le ministère du Travail aura rédigé un avant-projet de loi. Étant donné qu'il y a sur certaines orientations des différences d'approche entre les positions patronale et syndicale, un avant-projet de loi pourrait constituer une nouvelle base de discussion; -fait part de son intérêt à poursuivre les travaux déjà amorcés en ce qui a trait aux approches et mesures qui découlent de la législation, c'est-à-dire au niveau des interventions de la <i>Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre</i> (SQDM). Cependant, comme l'existence de la SQDM semble être remise en question par le gouvernement, le CCTM estime préférable d'attendre que la situation soit éclaircie. Dans l'éventualité où la SQDM disparaîtrait, il faudrait trouver d'autres moyens pour appliquer les dispositions législatives actuellement en vigueur, ainsi que celles qui seront intégrées à la <i>Loi sur les normes du travail</i>. En outre, le CCTM souhaite que la Commission élargie sur les licenciements collectifs puisse prendre connaissance des orientations législatives que le ministre du Travail retiendra avant de discuter d'approches et de mesures et de lui transmettre des recommandations sur ces questions. <p>I-34.2 2 mars 1998: <i>Avis sur un projet de mémoire au Conseil des ministres sur les licenciements collectifs</i></p> <p>Dans son avis, le CCTM:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indique que les groupes patronal et syndical n'ont pu établir une position commune en regard de la demande d'avis formulée le 2 décembre 1997 et que dans un tel contexte, il transmet les positions respectives de chaque groupe; - fait part de son intérêt, malgré les positions divergentes des parties dans ce dossier, d'être consulté sur un éventuel avant-projet de <i>Loi sur les licenciements collectifs</i>.

Annexe 4

Code du travail

Codification de l'information

Tableau 39
Données relatives à la variable indépendante
Le rôle de l'Etat

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
I-1 Une demande d'avis ou une demande d'étudier un dossier (demande à l'origine du processus de concertation)	<p>I-1.1. Une démarche à adopter. Le 9 septembre 1998, le ministre du Travail demande au CCTM de lui donner, à brève échéance, son avis sur une démarche à adopter qui permettrait d'établir un diagnostic rigoureux sur les difficultés relatives à l'application de cinq lois du travail, à savoir: le <i>Code du travail</i> (L.R.Q., c. C-27), la <i>Loi sur les normes du travail</i> (L.R.Q., c. N-1.1), la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> (L.R.Q., c. D-2), la <i>Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction</i> (L.R.Q., c. R-20) et la <i>Loi sur le bâtiment</i> (L.R.Q., c. B-1.1). Aux fins de la présente recherche, nous retiendrons uniquement la partie de l'avis qui porte sur le <i>Code du travail</i>.</p> <p>I-1.2. Des améliorations à apporter à cinq lois du travail. Le 9 septembre 1998 également, le ministre du Travail demande au CCTM de lui donner, dans douze mois au plus tard, son avis sur des améliorations à apporter à ces cinq lois du travail afin de les adapter aux nouvelles réalités économiques et sociales et d'assurer leur cohérence ainsi que leur capacité d'adaptation au changement. Aux fins de la présente recherche, nous retiendrons uniquement la partie de l'avis qui porte sur le <i>Code du travail</i>.</p> <p>I-1.3. Intention de consulter sur l'ébauche d'un Livre vert. Le 3 juin 1999, la ministre du Travail rencontre les membres du CCTM à l'occasion d'une séance extraordinaire du Conseil. À cette occasion, la ministre informe les membres: -de son intention de publier un Livre vert au début d'octobre et de demander à la Commission de l'économie et du travail de tenir des audiences publiques en novembre et en décembre; -qu'une première ébauche du Livre vert devrait être prête à la fin de juin: elle devrait permettre d'identifier cinq ou six thèmes sur lesquels elle veut agir; -qu'elle veut consulter le CCTM avant la rédaction définitive du Livre vert, possiblement sur un document émanant de son ministère. L'échéance pourrait être fixé au 1^{er} septembre. Dans ce contexte, elle aimerait savoir où en est rendu le CCTM dans ses travaux préparatoires à un avis sur les améliorations aux lois du travail.</p> <p>Mentionnons dès maintenant qu'aucune ébauche du Livre vert n'a été transmise au CCTM et que cet organisme n'a pas été consulté avant la rédaction définitive du Livre vert.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-2 Un document d'orientation ou un document de réflexion	<p>Inexistant</p> <p>Toutefois, dans sa demande d'avis du 9 septembre 1998, le ministre du Travail propose, en ce qui a trait aux trois premières lois (le <i>Code du travail</i>, la <i>Loi sur les normes du travail</i> et la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i>) que soient privilégiés les objets d'analyse suivants: la prise en compte de l'explosion des nouvelles formes de travail, le maintien dans sa forme actuelle de la <i>Loi sur les décrets de convention collective</i> ainsi que la lourdeur du processus d'administration du régime d'accréditation prévu au <i>Code du travail</i> et les conséquences de celle-ci sur l'exercice du droit d'association.</p>
I-3 Les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent un document d'orientation ou un document de réflexion	Inexistant
I-4 Un avant-projet de loi ou de règlement	Inexistant
I-5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs au cours du processus	Ne s'applique pas
D2 Les règles du jeu	
I-6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs	Les acteurs ont convenu de respecter, en ce qui a trait au <i>Code du travail</i> , l'échéance de douze mois. Ils ont convenu de transmettre leur avis au cours de l'été 1999.
I-7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs	Au début, le processus était peu crédible en raison du délai d'une année pour donner un avis sur cinq lois et ce, sans que ne soit fourni aucun document pour appuyer la réflexion. Ce sont les membres du conseil d'administration du CCTM qui ont décidé de circonscrire leurs travaux au <i>Code du travail</i> . Même ainsi circonscrit, le processus était plus ou moins crédible parce que le gouvernement n'a jamais fait connaître ses orientations. Cette carence au niveau de la crédibilité peut expliquer le fait qu'après la rencontre avec la ministre du Travail, le 3 juin 1999, les membres ne sont pas revenus à la charge auprès de la ministre afin de remettre en branle et poursuivre le processus de concertation.
D3 Les ressources	
I-8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude	<p>Un Document de travail préparé pour discussion dans le cadre des travaux du Comité technique du CCTM portant sur les mécanismes d'accréditation et la CRT.</p> <p>(Ce document présente quelques constats dégagés à partir de données statistiques du Bureau du commissaire général du travail, du Conseil canadien des relations industrielles ainsi que de rapports annuels du ministère du Travail).</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherche	<p>Il s'agit des résultats d'études ou de recherche concernant les principaux sujets abordés par les comités techniques formés par le CCTM: l'accréditation et la Commission des relations du travail; le statut de salarié et le travailleur autonome.</p> <p>La permanence du CCTM a retracé dans ses archives et dans son centre de documentation les résultats d'études ou de recherche effectués au cours des années antérieures par le ministère du Travail ou par d'autres ministères et organismes gouvernementaux. À ce sujet, voir l'indicateur I-20.</p>
I-10 La mise à jour de telles études et recherches	Inexistant
I-11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'Etat ou les acteurs patronaux et syndicaux	Inexistant
I-12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné	Le ministère du Travail a fourni au CCTM les services à temps partiel d'une agente de recherche et de planification socio-économique. Cette personne a agi comme personne-ressource au sein des trois comités techniques formés par le CCTM. Elle a notamment procédé à la cueillette, auprès de ministères et organismes, ainsi qu'au traitement de données et d'informations sur le sujet à l'étude. À ce sujet, voir l'indicateur I-8.
I-13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus.	Le sous-ministre du Travail a participé à des séances du CCTM. Lors d'une séance extraordinaire du CCTM, le 3 juin 1999, la ministre du Travail était accompagnée de son sous-ministre et de la directrice adjointe de son cabinet.

Tableau 40
Données relatives à la variable indépendante
Les pressions socio-économiques du contexte

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec</p> <p>I-14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes sociaux en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p>	<p>Aucune trace dans les archives. Il faut mentionner que pour le processus de concertation concernant le <i>Code du travail</i>, mené entre le 9 septembre 1998 et le 3 juin 1999, les archives fournissent très peu d'informations, parce que les membres du Conseil en ont décidé ainsi. Contrairement à la pratique établie et généralement suivie depuis 1969, les compte rendus et procès-verbaux des séances extraordinaires du CCTM, de même que les aide-mémoires rédigés à la suite des séances des comités techniques sont réduits à leur plus simple expression.</p> <p>Ayant participé, au cours de cette période, aux travaux du CCTM, nous pouvons affirmer qu'il y a eu très peu de références par les membres à des pressions exercées par un ou plusieurs groupes sociaux.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D2 Les pressions économiques internes et externes</p> <p>I-15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p> <p>I-16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées auprès de l'Etat, de l'opinion publique, de leur organisation ou de leurs propres membres par un ou plusieurs groupes économiques en ce qui a trait au sujet à l'étude.</p> <p>I-17 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques sur leurs intérêts</p>	<p>Les pressions proviennent des mutations du marché du travail (modèle de production, forme des emplois, répartition structurelle des emplois), ainsi que des perceptions différentes de la réglementation (trop contraignante ou trop allégée).</p> <p>Aucune trace dans les archives. Les compte rendus et procès-verbaux des séances extraordinaires du CCTM, de même que les aide-mémoires rédigés à la suite des séances des comités techniques sont réduits à leur plus simple expression. Ayant participé, au cours de cette période, aux travaux du CCTM, nous pouvons affirmer que des membres ont fait référence à des pressions exercées par un ou plusieurs groupes économiques. Premièrement, en ce qui a trait à la proposition syndicale d'accorder le droit d'association aux travailleuses et travailleurs autonomes (les camionneurs propriétaires, les donneurs d'ouvrage, etc.). Deuxièmement, en ce qui a trait à la proposition syndicale d'accorder le droit d'association aux cadres, à l'exclusion des cadres supérieurs. Troisièmement, en ce qui a trait à la proposition syndicale de modifier le <i>Code du travail</i> pour permettre la continuité de l'accréditation et de la convention collective régies par une loi fédérale, avec les modifications qui s'imposent, lorsqu'une entreprise passe de la compétence fédérale à la compétence provinciale (les téléphonistes de Bell Canada)..</p> <p>Pour le groupe syndical, donner suite aux demandes patronales concernant la sous-traitance pourrait signifier une présence moins forte des syndicats et une baisse des droits des travailleuses et des travailleurs.</p> <p>Pour le groupe patronal, donner suite aux demandes syndicales pourrait signifier un accès plus facile à la syndicalisation pour certaines catégories de travailleuses et de travailleurs et possiblement, une augmentation de la masse salariale pour certains employeurs.</p>

Tableau 41
Données relatives à la variable indépendante
L'intérêt des parties sur le sujet du dossier

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D1 La convergence ou la divergence d'intérêt</p> <p>I-18 Dès le début du processus, les acteurs reconnaissent l'existence du problème</p>	<p>I-18.1 En ce qui concerne la lourdeur du processus d'administration du régime d'accréditation prévu au <i>Code du Travail</i></p> <p>Le 3 juillet 1998, le CCTM recommande au ministre du Travail d'ajouter des ressources décisionnelles en nombre suffisant au Bureau du commissaire général du travail (BCGT) afin d'atteindre l'objectif de réduire l'arriéré de travail et les délais de traitement des plaintes. Selon les membres, il faut un plan de redressement pour traiter les plaintes déposées en vertu de l'article 124 de la <i>Loi sur les normes du travail</i> car l'augmentation constante et récurrente de ces plaintes est en partie responsable de la détérioration de la situation au BCGT. Puis, le CCTM demande au Comité ad hoc sur le fonctionnement du Bureau du commissaire général du travail de procéder à la révision des procédures en ce qui concerne les requêtes selon l'article 39 du <i>Code du travail</i>. Le CCTM demande au même comité de discuter des situations de faits qui peuvent constituer des irritants pour les parties ou pour le BCGT et les voies et moyens pour résoudre ces problèmes. Enfin, les membres du CCTM constatent que, depuis 1986, le gouvernement n'a procédé à la nomination d'aucun nouveau juge au Tribunal du travail et ce, même si, depuis 1991, cinq juges ont pris leur retraite.</p>
	<p>I-18.2 En ce qui concerne l'article 45 du <i>Code du travail</i> et la sous-traitance</p> <p>Les acteurs ont reconnu l'existence de problèmes bien avant la demande d'avis du ministre du Travail. La dernière discussion concernant cette question a eu lieu le 28 mai 1998, date à laquelle le CCTM a donné son avis au Gouvernement du Québec sur <i>Le travail en sous-traitance</i>, une question inscrite en deuxième discussion à l'ordre du jour de la 86e session de la Conférence internationale du travail.</p>
	<p>I-18.3 En ce qui concerne le statut de salarié et le travailleur autonome</p> <p>Le 9 avril 1998, les membres du CCTM prennent connaissance d'un rapport de recherche sur le dossier de l'emploi atypique intitulé <i>L'évolution de l'emploi atypique au Québec</i>. Ce rapport, qui porte sur la première étape d'une recherche réalisée à la demande du CCTM en 1995, présente un portrait quantitatif global ainsi qu'un portrait quantitatif détaillé de l'emploi atypique de 1976 à 1995. La deuxième étape de la recherche présentera un portrait qualitatif de l'emploi atypique.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>I-19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier à trouver une solution au problème</p>	<p>I-19.1 Déclaration du groupe syndical « Le besoin de revoir le <i>Code du travail</i> n'est pas nouveau. Depuis le rapport de la <i>Commission Beaudry</i>, les transformations du marché du travail se sont accentuées: le modèle de production, la forme des emplois et leur répartition structurelle sont modifiés. Ces mutations justifient une modernisation du <i>Code du travail</i> afin de rétablir cet équilibre qu'il doit assurer entre le marché et les droits des travailleuses et des travailleurs.» Ce groupe « ne conçoit pas que le développement économique se réalise au détriment des travailleuses et travailleurs; les pressions du marché ne doivent pas emporter avec elles tous leurs droits. Elles doivent plutôt inciter à les actualiser et à les réaffirmer dans ce contexte, à prendre les mesures pour que le marché mette un terme à ses tentatives d'évasion du domaine social. Un <i>Code du travail</i> doit consacrer le droit d'association et de négociation collective. »</p> <p>I-19.2 Déclaration du groupe patronal Ce groupe «tente de privilégier une approche d'allégement réglementaire pour aider les entreprises à maintenir et, éventuellement, accroître leur compétitivité.» Les recommandations de ce groupe «s'inscrivent dans le sens de celles qui ont été faites par de nombreux experts indépendants qui, tous, s'accordent pour dire qu'un allégement réglementaire du travail s'impose. Le rapport du Comité Le maire était on ne peut plus clair là-dessus; le rapport Bédard a repris ce thème, au titre de la sous-traitance, et toutes les études récentes de l'OCDE indiquent que c'est une voie à suivre.»</p>
<p>D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier (1)</p> <p>I-20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation</p>	<p>Pour l'accréditation et la Commission des relations du travail: 16 fois. De 1969 à 1993, il y a eu 10 processus de concertation qui ont produit 14 consensus et 2 absences de consensus. Pour plus de détails, voir les indicateurs I-21.1 à I-21.10.</p> <p>Pour la sous-traitance: 4 fois, de 1974 à 1990. Pour plus de détails, voir les indicateurs I-21.11 à I-21.15.</p> <p>Pour le statut de salarié et le travailleur autonome: 3 fois, de 1995 à 1998. Pour plus de détails, voir les indicateurs I-21.16 à I-21.18.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>I-21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus.</p>	<p>Pour l'accréditation et la Commission des relations du travail, de 1969 à 1993:</p> <ul style="list-style-type: none"> -un consensus total au sein du CCTM; 9 fois (voir les indicateurs I-21.1.1 à I-21.1.3, I-21.2, I-21.5.1 à I-21.5.3, I-21.8.1 et I-21.10). -un consensus partiel au sein du CCTM: 1 fois (voir l'indicateur I-21.8.2). -un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical: 3 fois (voir les indicateurs I-21.3.1, I-21.3.2 et I-21.9). -un consensus total au sein du groupe patronal et un consensus partiel au sein du groupe syndical: 1 fois (voir l'indicateur I-21.6). <p>(Quant à l'absence de consensus au CCTM, voir les indicateurs I-21.3.3 et I-21.4).</p> <p>Pour la sous-traitance:</p> <ul style="list-style-type: none"> -un consensus total au sein du CCTM: 1 fois (voir l'indicateur I-21.15) -un consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical: 1 fois (voir l'indicateur I-21.13) <p>(Quant à l'absence de consensus au CCTM, voir les indicateurs I-21.11, I-21.12 et I-21.14).</p> <p>Pour le statut de salarié et le travailleur autonome:</p> <ul style="list-style-type: none"> -un consensus portant sur la nécessité de documenter le problème: 3 fois (voir les indicateurs I-21.16 à I-21.18).
<p>Historique de coopération: L'accréditation et la Commission des relations du travail</p>	
<p>I-21.1 : 1969 Remplacement de la Commission des relations du travail</p>	<p>I-21.1.1. Le 1^{er} mai 1969, demande d'avis sur un avant-projet de <i>Loi modifiant le Code du travail</i>. L'objet de cet avant-projet de <i>Loi</i> est de remplacer la <i>Commission des relations du travail</i> par des <i>enquêteurs</i> et des <i>commissaire-enquêteurs</i> (qui forment le Service du droit d'association) et par le <i>Tribunal du travail</i>. Le 23 mai 1969, le CCTM transmet son avis au ministre : il y a consensus total au sein du CCTM.</p> <p>I-21.1.2 Le 12 juin 1969, suite au dépôt à l'Assemblée nationale du projet de loi 50, <i>Loi modifiant le Code du travail</i>, le CCTM transmet un avis complémentaire au ministre: il y a consensus total au sein du CCTM.</p> <p>I-21.1.3. À compter du 15 septembre 1969, le CCTM procède successivement à l'examen de quatre versions d'un avant-projet de <i>Loi modifiant le Code du travail et d'autres dispositions législatives</i>. Le 9 octobre 1969, le CCTM autorise le président du Conseil à présenter à la Commission parlementaire du travail et de la main-d'oeuvre, le 15 octobre suivant, les recommandations adoptées à l'unanimité par le CCTM. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-21.2 : 1973 Champ de compétence du Service du droit d'association	<p>Le 18 décembre 1973, le ministre du Travail et de la Main-d'oeuvre dépose au Conseil, pour avis, un avant-projet d'amendement au <i>Code du travail</i>.</p> <p>Cet avant-projet contient 80 propositions qui reprennent les recommandations et avis formulés depuis 1971 par le Conseil au sujet du processus de conciliation, de l'usage du français dans les rapports collectifs du travail, de l'arbitrage des griefs et du champ de compétence du Service du droit d'association. Le CCTM transmet au ministre un avis unanime qui porte sur la notion de salarié, sur le droit d'association et l'accréditation, sur la conciliation et la convention collective. sur l'arbitrage des griefs et sur l'usage du français dans les rapports collectifs du travail. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p>
I-21.3 : 1980-1981 L'accès à la syndicalisation; juridiction nouvelle pour le Tribunal du travail	<p>I-21.3.1 Le ministre du Travail et de la Main-d'oeuvre soumet au CCTM le rapport du <i>Groupe de travail sur l'accréditation multipatronale</i>. Il demande au Conseil de faire un débat de fond sur la question de l'accès à la syndicalisation. Les groupes constitutifs du CCTM font connaître au ministre leurs réactions tant à l'égard du rapport du <i>groupe de travail sur l'accréditation multipatronale</i> que sur la question de l'accès à la syndicalisation. Il y a consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical.</p>
	<p>I-21.3.2 Le ministre du Travail et de la Main-d'oeuvre soumet au Conseil, pour avis, un document de travail intitulé <i>Les injonctions en matière de conflits de travail</i>.</p> <p>Ce document de travail expose et analyse les trois hypothèses de rechange suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -confier au commissaire du travail une juridiction nouvelle en matière d'ordonnance et de redressement et confier au Tribunal du travail une juridiction nouvelle en matière pénale, notamment pour le non respect d'une ordonnance rendue par un commissaire du travail; -confier au Tribunal du travail une juridiction nouvelle en matière d'ordonnance, de redressement et en matière pénale; -confier à un banc spécialisé de la Cour supérieure la juridiction d'entendre et de décider de toute requête en injonction résultant de conflits de travail <p>Le Conseil transmet au ministre un avis préliminaire donnant les positions qui ont été exprimées par ses groupes constitutifs en ce qui a trait à des hypothèses de rechange au recours à l'injonction en matière de conflits de travail. Il y a consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical.</p>
	<p>I-21.3.3 Le Conseil convient, à la demande de la FTQ, de procéder à l'examen des règles relatives au changement d'allégeance syndicale. Il y a absence de consensus au CCTM en ce qui a trait aux règles relatives au changement d'allégeance syndicale.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-21.4 : 1982-1983 Accès à la syndicalisation; droit d'association	<p>Le 9 décembre 1982, le ministre délégué au Travail soumet au Conseil, pour avis au plus tard le 10 mars 1983, un projet de modification au <i>Code du travail</i>.</p> <p>Ce projet porte notamment sur l'accessibilité à la syndicalisation, le droit d'association, les mesures anti-briseurs de grève et la sous-traitance. Il y a absence de consensus au CCTM en ce qui a trait au projet de modification au <i>Code du travail</i>. Les membres du CCTM ont mentionné que, compte tenu du délai trop court pour donner un avis, il leur a été impossible de faire des consultations nécessaires au sein de leurs organisations respectives et de tenter ensuite de s'entendre. C'est pourquoi ils ont convenu que chaque groupe soumettra au ministre un mémoire exposant sa position sur les changements à apporter au <i>Code du travail</i>. Or, les organisations n'ont même pas eu le temps de s'entendre entre elles.</p>
I-21.5 : 1988 « Mise au rancart » du projet de loi 30	<p>I-21.5.1 Le 13 juin 1988, le CCTM est consulté sur le choix des personnes dont la candidature a été retenue par une firme de consultants pour occuper les fonctions de président, de vice-présidents et de commissaires au sein de la nouvelle <i>Commission des relations du travail</i>. Le même jour, les membres du CCTM transmettent deux recommandations au ministre du Travail: la première porte sur le choix des personnes que le gouvernement devrait nommer à la présidence et aux vice-présidences de la nouvelle <i>Commission des relations du travail</i>; par la deuxième, le CCTM recommande au ministre d'impliquer la direction de la nouvelle CRT dans le choix des commissaires avant de solliciter l'avis du Conseil sur les candidatures jugées acceptables. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p> <p>(Pour une meilleure compréhension du cas, rappelons que le CCTM n'avait pas été appelé à donner son avis ou à se prononcer sur le contenu du projet de loi 30, <i>Loi instituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives</i>. Toutefois, cette loi prévoit l'obligation de consulter le CCTM sur le choix de tous les commissaires, y compris le président et les vice-présidents appelés à siéger au sein de la nouvelle <i>Commission des relations du travail</i>. Rappelons également que, le 13 juin 1988, le projet de loi 30 n'avait pas encore été promulgué. Comme on le verra ci-après, cela permettra à tous les acteurs de le mettre de côté sans que quiconque ne perde la face).</p> <p>I-21.5.2 Le 15 septembre 1988, le nouveau ministre du Travail participe à une séance du conseil d'administration du CCTM. À cette occasion, il confirme que la personne pressentie pour occuper la fonction de président de la <i>Commission des relations du travail</i> a refusé, pour des raisons personnelles, cette nomination. Le ministre devra donc solliciter un nouvel avis du CCTM sur le choix du président, des vice-présidents et des commissaires de la CRT. Lors de cette même séance, les membres du CCTM font part au ministre du Travail de leur avis sur le projet de loi 30; ce projet de loi n'a reçu l'appui d'aucune des organisations présentes au CCTM et ne répond à aucun des besoins qui y ont été exprimés. La mise en place de la CRT entraînera des coûts importants et fera perdre aux parties une institution à laquelle elles tiennent, le Tribunal du travail, pour une hypothétique Chambre du travail à la Cour du Québec. Il serait préférable de retoucher administrativement le système actuel et de faire siéger le Tribunal du travail par bancs de trois juges afin de maintenir l'institution. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-21.5.3 Le 12 octobre 1988, le ministre du Travail consulte le CCTM en ce qui a trait à deux scénarios possibles, c'est-à-dire promulguer ou ne pas promulguer l'entrée en vigueur du projet de loi 30, chaque scénario prévoyant une série d'actions. Le même jour, les membres du CCTM optent à l'unanimité pour le scénario 2 proposé par le ministre du Travail. Ce scénario prévoit: que le ministre du Travail recommandera au Conseil des ministres de ne pas promulguer l'entrée en vigueur du projet de loi 30; qu'un comité de travail sera formé pour étudier le projet de loi 30; qu'un comité interministériel Justice-Travail sera formé pour étudier la question des plaintes pénales; que sera formé un comité ministériel ayant pour mandat de mettre sur pied une nouvelle direction de la médiation au ministère du Travail; que ces comités auront pour mandat, d'ici six mois, de préparer un dossier qui servira de base d'appui à de futures discussions et à la prise de décisions. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p> <p>I-21.6 : 1989 Rapport du Comité Blain Le 14 novembre 1989, les membres du CCTM prennent connaissance de la demande d'avis du ministre du Travail portant sur le <i>Rapport du Comité de révision de la Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives</i> (Comité Blain). Le 14 décembre 1989, les membres du CCTM font part de la position de chacune des organisations à l'égard de ce <i>Rapport</i>. Il y a consensus total au sein du groupe patronal et consensus partiel au sein du groupe syndical.</p>
I-21.7 : 1990 Rapport du Comité Désilets	<p>Le 8 février 1990, les membres prennent connaissance de la demande d'avis du ministre du Travail portant sur le <i>Rapport du Comité sur la révision de la mission du ministère du Travail</i> (Comité Désilets). Le rapport du Comité Désilets ne sera pas discuté au CCTM car il apparaît clairement, dès le départ qu'il y a absence de consensus au CCTM. Au cours de l'été 1990, le CPQ, la FTQ et le ministre du Travail conviendront d'un ensemble de mesures, considérées comme un tout, concernant l'application du <i>Code du travail</i>.</p>
I-21.8 : 1991 Le fonctionnement des trois paliers du régime de l'accréditation syndicale	<p>I-21.8.1 Le 10 janvier 1991, le CCTM recommande au ministre du Travail d'élaborer, de toute urgence, un plan de redressement et de relance, face à l'état de dégradation de la situation au Bureau du commissaire général du travail. Il y a consensus total au sein du CCTM.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-21.8.2 Le 1^{er} mars 1991, les membres confient au Comité no 18: <i>Modifications au Code du travail</i> le mandat d'examiner le fonctionnement des trois paliers du régime de l'accréditation syndicale : les agents d'accréditation, les commissaires du travail et le Tribunal du travail. Le comité devra notamment identifier des voies de solution face aux problèmes de fonctionnement du Bureau du commissaire général du travail et étudier les mémoires présentés au CCTM par l'Association des agents d'accréditation et l'Association des commissaires du travail. Les 15 août, 14 novembre et 19 décembre 1991, les membres du CCTM prennent connaissance de rapports de progrès des travaux du Comité no 18. Ces rapports contiennent des recommandations de nature administrative ainsi que des propositions et recommandations de nature législative. Compte tenu du fait que le Comité n'a pas terminé ses travaux, les membres du CCTM doivent prendre une décision: présenter une recommandation au ministre du Travail sur un premier bloc de sujets sur lesquels les parties s'entendent, en l'informant que pour le reste du dossier, une deuxième recommandation suivrait au printemps 1992 ou attendre que les échanges soient complètement terminés avant de transmettre une recommandation au ministre. La question est laissée en suspens. Toutefois, le ministre du Travail sera évidemment informé du bloc de sujets sur lesquels les parties s'entendent et il en tiendra compte lorsque le <i>Code du travail</i> sera modifié en 1993. Il y a consensus partiel au sein du CCTM.</p>
	<p>I-21.9 : 1992 L'accréditation dans le secteur de l'industrie forestière Le 10 septembre 1992, le ministre du Travail sollicite l'avis du CCTM sur la problématique et les voies de solution concernant les problèmes de l'accréditation et de la survie de l'accréditation dans le secteur de l'industrie forestière Le 3 décembre 1992, le CCTM transmet au ministre du Travail ses constatations sur la problématique et les voies de solution. Il y a consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical.</p>
	<p>I-21.10 : 1993 Application de recommandations du CCTM Le 9 septembre 1993, le ministre du Travail demande l'avis du CCTM à l'égard d'un avant-projet de <i>Loi modifiant le Code du travail</i>. Cet avant-projet de loi a pour objet d'apporter une sécurité légale au regard des conventions collectives de longue durée; et d'alléger la procédure en corrigeant certains éléments de contrainte contenus au <i>Code du travail</i>. En ce qui a trait à l'allègement, l'avant-projet de loi donne suite à certaines recommandations formulées par le Comité no 18: <i>Modifications au Code du travail</i>. À titre d'exemple, permettre au Tribunal du travail de siéger en formation de trois juges. Au cours de l'automne 1993, le CCTM transmet au ministre du Travail son avis à l'égard de l'avant-projet de loi. Il y a consensus total au sein du CCTM en ce qui a trait aux dispositions qui ont pour objet d'alléger la procédure. Il y a consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical en ce qui a trait aux dispositions relatives aux conventions collectives de longue durée.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
Historique de coopération: La sous-traitance	<p>I-21.11 : 1974 Articles 36 et 37 du <i>Code du travail</i></p> <p>Le 25 mars 1974, le ministre du Travail et de la Main-d'oeuvre soumet au Conseil, pour avis, une proposition de modification à l'article 37 du <i>Code du travail</i>.</p> <p>Cette proposition vise à résoudre les problèmes qui peuvent survenir lorsque, à la suite de la division, de la fusion ou du changement de la structure juridique de l'entreprise, les salariés assujettis à plusieurs unités d'accréditation et ayant des syndicats distincts décident de se regrouper au sein d'un nouveau syndicat. Le groupe patronal propose deux amendements au <i>Code du travail</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'article 37, afin de préciser davantage le pouvoir du commissaire enquêteur de régler les difficultés naissant de l'application de l'article 36; et - à l'article 36, de façon à exclure de son application la sous-traitance. Le CCTM met sur pied un comité ayant pour mandat de faire une étude de la jurisprudence québécoise, canadienne et américaine, au sujet des cas de fusion, concession ou aliénation d'entreprises et d'étudier les résultats de cette recherche. <p>Il y a absence de consensus au CCTM. On peut tirer cette conclusion du fait que le comité mis sur pied par le CCTM n'a jamais complété ses travaux.</p>
	<p>I-21.12 : 1982-1983 La sous-traitance</p> <p>Le 9 décembre 1982, le ministre délégué au Travail soumet au Conseil, pour avis au plus tard le 10 mars 1983, un projet de modification au <i>Code du travail</i>. Ce projet porte notamment sur la sous-traitance. Il y a absence de consensus au CCTM en ce qui a trait à ce projet de modification au <i>Code du travail</i>. Les membres du CCTM ont mentionné que, compte tenu du délai trop court pour donner un avis, il leur a été impossible de faire des consultations nécessaires au sein de leurs organisations respectives et de tenter ensuite de s'entendre. C'est pourquoi ils ont convenu que chaque groupe soumettra au ministre un mémoire exposant sa position sur les changements à apporter au <i>Code du travail</i>. De fait, les organisations n'auront pas le temps de s'entendre entre elles au sein de chaque groupe et transmettront chacune un mémoire.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-21.13 : 1989 Interprétation et application des articles 45 et 46 du <i>Code du travail</i></p> <p>Le 2 février 1989, le ministre du Travail demande au CCTM de réfléchir aux implications du jugement de la Cour suprême du Canada sur l'interprétation et l'application des articles 45 et 46 du <i>Code du travail</i> et de lui faire des recommandations sur les actions à prendre, y compris l'adoption de mesures législatives, pour assurer un fonctionnement harmonieux de nos relations du travail.</p> <p>(On se rappellera que, le 22 décembre 1988, dans un jugement rendu (<i>U.E.S. local 298 c. Bibeault, C.S. Can. 18609</i>), la Cour suprême du Canada statue qu'une accréditation syndicale n'est pas transmise d'un sous-traitant à un autre lorsqu'ils se succèdent dans l'exécution d'un même contrat. L'existence d'un lien de droit au sens du Code civil du Québec entre les sous-traitants successifs est nécessaire pour qu'il puisse y avoir transfert d'une accréditation syndicale d'un sous-traitant à un autre. Cette décision, dont les implications sont importantes sur l'ensemble du fonctionnement des relations du travail, met aussi en cause la compétence des commissaires du travail et du Tribunal du travail de constater le transfert de conventions collectives et de donner effet aux articles 45 et 46 du <i>Code du travail</i>.)</p> <p>Lors de séances du CCTM tenues les 14, 17 et 23 février 1989, les membres conviennent d'aborder les questions suivantes: les pouvoirs du commissaire du travail et du Tribunal du travail; le lien de droit; les droits syndicaux; le problème de la sous-traitance, lequel gravite autour des notions de concession totale ou partielle. D'autres séances de travail auront lieu les 9 mars, 5 et 13 avril 1989.</p> <p>Il y a consensus total au sein de chacun des groupes patronal et syndical.</p> <p>Le 13 avril 1989, les membres conviennent de faire rapport au ministre du Travail sur les travaux qu'ils ont entrepris lors de la séance du 14 février 1989 et de lui transmettre les textes qui suivent:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la proposition des trois centrales syndicales concernant les articles 45, 45.1 et 46 du <i>Code du travail</i>, déposée lors de la séance du Comité no 18: <i>Modifications au Code du travail</i>, le 10 avril 1989; - la proposition du Conseil du patronat concernant l'article 46.1 du <i>Code du travail</i>, déposée lors de la séance du Conseil le 5 avril 1989, ainsi que les articles 45 et 45.1 du <i>Code du travail</i>, déposée lors de la séance du Comité no 18: <i>Modifications au Code du travail</i>, le 10 avril 1989. <p>Les membres conviennent de faire savoir au ministre du Travail qu'ils souhaitent que son ministère poursuive les études juridiques et techniques sur ce dossier et qu'ils demeurent disponibles pour en faire l'examen ainsi que pour aviser sur toute proposition éventuelle d'amendements législatifs.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
	<p>I-21.14 : 1989 Pouvoirs du commissaire du travail et du Tribunal du travail en matière de droits syndicaux</p> <p>Le 19 mai 1989, afin d'alimenter la réflexion et les échanges, le ministre du Travail soumet au CCTM toutes les hypothèses envisagées lors des travaux du comité, formé par son ministère, ayant pour mandat d'évaluer l'impact de la décision de la Cour suprême du Canada et de proposer un certain nombre de correctifs: le maintien du statu quo; confier au commissaire du travail le pouvoir de déterminer l'application de l'article 45 et préciser les pouvoirs dont il dispose pour solutionner les difficultés de l'article 46; supprimer l'exigence du lien de droit; exclure globalement ou partiellement la sous-traitance du champ d'application de l'article 45; limiter la transmission des droits et obligations visée par l'article 45. Il y aura effectivement des échanges les 16 juin, 10 août, 12 octobre et 14 novembre 1989. À cette date, les échanges seront suspendus, les membres préférant attendre de connaître le contenu d'un éventuel projet de loi, annoncé par le ministre du Travail, ayant pour objet de modifier l'article 46 du <i>Code du travail</i> afin de préserver les pouvoirs du commissaire du travail et du Tribunal du travail en matière de droits syndicaux. Il y a donc absence de consensus.</p> <hr/> <p>I-21.15 : 1990 Article 46 du <i>Code du travail</i></p> <p>Le 14 décembre 1990, le ministre du Travail sollicite l'avis du CCTM sur l'article 2 du projet de loi 81, <i>Loi modifiant le Code du travail</i>, qui a été déposé à l'Assemblée nationale le 21 juin 1990. L'article propose de remplacer l'article 46 du <i>Code du travail</i> par deux nouveaux articles, 46 et 46.1. Il y a consensus total au sein du CCTM. Le 14 décembre 1990, les membres du CCTM recommandent au ministre de remplacer l'article 2 du projet de loi 81, <i>Loi modifiant le Code du travail</i>. Au lieu de remplacer l'article 46 par deux nouveaux articles, 46 et 46.1, ils recommandent de remplacer l'article 46 par un nouvel article.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
Historique de coopération: Le statut de salarié et le travailleur autonome (2)	<p>I-21.16 : 1995 Consensus: recherche sur l'emploi atypique</p> <p>L'emploi atypique figure parmi les thèmes de recherche retenus par le Comité d'orientation de la recherche appliquée sur le travail (CORAT). On demande à l'équipe semi-autonome de recherche d'évaluer l'ampleur de diverses formes de l'emploi atypique au Québec: temps partiel, travail autonome, travail de courte durée, c'est-à-dire intérimaire, contractuel, à la pige.. On demande ensuite à cette équipe de localiser l'emploi atypique selon les secteurs d'activité économique, les régions, les caractéristiques des entreprises et celles des personnes. Le CORAT demande également de pouvoir apprécier certaines variables socio-économiques telles que le caractère volontaire ou involontaire du travail atypique et l'incidence de la précarité selon les formes d'emploi et les variables de localisation. On demande de pouvoir poser un regard sur le phénomène dans d'autres pays. Il s'agit également d'évaluer les impacts du travail atypique sur la flexibilité ou la rigidité des marchés du travail, sur l'évolution des relations du travail, sur l'organisation du travail, sur la législation du travail et sur le coût et le financement des programmes sociaux. Enfin, on désire connaître les diagnostics posés par d'autres pays sur le phénomène du travail atypique.</p>
	<p>I-21.17 : 1996 Consensus: portrait quantitatif global</p> <p>En juin, les membres du CORAT reçoivent la version finale d'un premier chapitre présentant un portrait quantitatif global de l'emploi atypique de 1976 à 1995. Le contenu de ce premier chapitre a été approuvé préalablement par les membres du CORAT, lors de la réception de rapports d'étape produits par l'équipe semi-autonome de recherche.</p>
	<p>I-21.18 : 1998 Consensus: portrait quantitatif détaillé</p> <p>En avril, les membres du CORAT reçoivent la version finale d'un deuxième chapitre présentant un portrait quantitatif détaillé de l'emploi atypique. Le contenu de ce deuxième chapitre a été approuvé préalablement par les membres du CORAT, lors de la réception de rapports d'étape produits par l'équipe semi-autonome de recherche. La première étape de la recherche est donc complétée. Le rapport de recherche sur le dossier de l'emploi atypique intitulé <i>L'évolution de l'emploi atypique au Québec</i> sera publié dans la revue <i>Le Marché du travail</i> du mois de mai 1998.</p> <p>Il semble nécessaire de mentionner qu'en 1995 le CCTM voulait qu'on lui fournisse un portrait quantitatif et un portrait qualitatif de l'emploi atypique. Or, en raison de la diminution du nombre de chercheurs au ministère du Travail, résultat notamment de compressions budgétaires, les membres de l'équipe semi-autonome de recherche ont eu de moins en moins de disponibilités à consacrer aux travaux de recherche du CCTM. C'est pourquoi le CCTM n'a pu disposer à l'époque d'un portrait qualitatif de l'emploi atypique.</p>

(1) Le processus de concertation qui s'est échelonné entre le 9 septembre 1998 et le 3 juin 1999 a porté sur les questions suivantes:

- l'accréditation et la Commission des relations du travail;
- la sous-traitance; et
- le statut de salarié et le travailleur autonome.

Or, l'historique de coopération concernant l'accréditation et la Commission des relations du travail débute en 1969 et s'est toujours poursuivi, tandis que l'historique concernant les deux autres questions est sporadique ou récent. C'est pourquoi un historique de coopération a été dressé pour chaque question, afin de prendre en compte l'importance relative de chaque historique comme facteur explicatif du succès ou de l'absence de succès du processus de concertation. Dans chaque cas, l'historique n'est pas nécessairement exhaustif; il retient surtout les faits marquants. Pour dresser un historique exhaustif, il faudrait faire référence à d'autres sujets qui ont eu une influence sur le sujet étudié. Par exemple, en ce qui a trait à l'accréditation et la Commission des relations du travail, il faudrait passer en revue les archives des comités du CCTM qui se sont intéressés à l'accréditation en forêt, aux activités du Bureau du commissaire général du travail, à celles du Tribunal du travail...

(2) L'historique de coopération sur le statut de salarié et le travailleur autonome constitue une facette de l'historique de coopération portant sur la recherche appliquée. Très souvent, quand les membres du CCTM prévoient qu'ils devront discuter éventuellement d'un sujet qui est peu documenté, ils demandent qu'une étude ou une recherche soit effectuée le plus rapidement possible. Pour une meilleure compréhension du cas, rappelons qu'en 1995, le CCTM forme le Comité d'orientation de la recherche appliquée (CORAT). Ce comité a pour mandat de choisir les thèmes des études et recherches que le Conseil veut faire effectuer, à court et à moyen terme, de circonscrire le plus précisément possible l'objectif que le Conseil désire atteindre et les informations qu'il veut obtenir en initiant une étude ou une recherche et d'approuver les devis soumis par l'équipe semi-autonome de recherche composée de trois professionnels du ministère du Travail. Le CORAT prend connaissance des rapports d'étape soumis par l'équipe semi-autonome de recherche et au besoin, décide des orientations à prendre. À partir d'un rapport d'étape ou d'un rapport final, le CORAT vérifie si les résultats de l'étude ou de la recherche peuvent être utilisés par le Conseil, c'est-à-dire s'ils fournissent des pistes de réflexion et des renseignements permettant au Conseil d'entreprendre l'étude d'une question en vue de soumettre éventuellement des recommandations au ministre du Travail.

Tableau 42
Données relatives à la variable indépendante
L'organisation du processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Les étapes	
I-22 L'identification de la question à résoudre	Le 10 mars 1999, les membres du Conseil s'entendent sur le fait que les questions à résoudre sont les suivantes: la définition de salarié et la définition de l'employeur, les travailleurs autonomes, la négociation regroupée, l'article 45 du <i>Code du travail</i> et la Commission des relations du travail.
I-23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible.	<p>Afin d'alimenter la réflexion des membres du CCTM et des membres des comités techniques, la permanence du CCTM leur a transmis, au cours de l'hiver et du printemps de l'année 1999 plusieurs documents provenant de sources diverses:</p> <p>I-23.1 Sur l'accréditation et la Commission des relations du travail: <i>- Législations fédérale et provinciales:</i> accréditation des syndicats, négociation collective et intervention gouvernementale au cours des négociations, exigences touchant les grèves légales, certaines obligations et interdictions touchant les parties; <i>- Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives</i>, L.Q., 1987, c.85; <i>- Chronologie récente des événements ayant entouré l'adoption de la Loi constituant la Commission des relations du travail et modifiant diverses dispositions législatives</i> (P.L. 30, c.85, 1987), Delorme, François et Nadeau, Gaston, 20 décembre 1995</p> <p>I-23.2. Sur le statut de salarié et le travailleur autonome: <i>- Travail atypique-Bibliographie sommaire;</i> <i>- L'entrepreneur dépendant dans la législation du travail dans les juridictions canadiennes suivantes: fédéral, Nouvelle-Écosse, Québec, Ontario, Alberta et Colombie-Britannique</i>, Adjudex inc., avril 1998; <i>- L'évolution de l'emploi atypique au Québec</i>, encart à la revue <i>Le marché du travail</i>, mai 1998; <i>- Rapport du Groupe de travail interministériel sur le travail autonome</i>, ministère du Travail, 4 novembre 1997; <i>- Le travail autonome- un plan d'action interministériel</i>, Rapport du sous-comité <i>Emploi, entrepreneuriat et formation continue</i>, mai 1998; <i>- Rapport du sous-comité sur le statut de travail et la fiscalité</i>, ministère du Revenu, juin 1998; <i>- Rapport du Comité d'experts sur le statut des camionneurs-propriétaires</i> (résumé), Bernier, Jean, Marceau, Georges et Towner, Michel, 9 avril 1999</p>
I-24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation.	Voir l'indicateur I-18
I-25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise...	Les membres du CCTM avaient accepté au départ le délai de douze mois pour donner un avis.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>I-26 Le mandat est écrit et il prévoit des échéances</p> <p>I-26.1 Le Conseil se fixe des échéances</p>	<p>Dans un premier temps, les membres du CCTM décident de tenir des séances extraordinaires consacrées exclusivement au <i>Code du travail</i>. Ces séances auront lieu les 14 janvier, 11 février, 10 et 26 mars, 8 avril, 13 mai et 3 juin 1999. Une partie de la séance ordinaire du 10 juin 1999 sera également consacrée à ce dossier.</p> <p>La séance extraordinaire du 10 mars portera sur les questions suivantes: le <i>Rapport du Comité de révision du champ d'application et des modalités de fonctionnement de la Commission des relations du travail</i> (Rapport Blain); et le <i>Conseil canadien des relations industrielles</i>.</p> <p>Les membres du <i>Comité Blain</i> seront invités à faire des exposés lors de cette séance extraordinaire.</p> <p>De plus, chaque organisation représentée au CCTM pourra inviter un «politique» à assister à toutes les séances extraordinaires.</p> <p>Le CCTM se fixe comme échéance de produire à l'été 1999 un avis sur les améliorations à apporter au <i>Code du travail</i>.</p>
<p>I-26.2 Mandat et échéance des trois comités techniques</p>	<p>Le 8 avril 1999, les membres conviennent de former trois comités techniques ayant pour mandat d'examiner des questions soulevées dans le cadre de la demande d'avis sur les améliorations aux lois du travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le <i>Comité sur le statut de salarié et le travailleur autonome</i>; - Le <i>Comité sur l'accréditation et la Commission des relations du travail</i>; - Le <i>Comité sur la sous-traitance</i>. <p>Les trois comités devront entreprendre leurs travaux dans les meilleurs délais et faire rapport lors de la prochaine séance du Conseil, le 13 mai 1999.</p>
<p>I-26.3 Échéance pour les groupes patronal et syndical</p>	<p>Le 13 mai 1999, les membres conviennent que la présidente et le secrétaire du Conseil, ainsi que l'agente de recherche et de planification socio-économique affectée au dossier, rencontreront séparément les groupes patronal et syndical, constitués des membres du CCTM et de leurs invités (une personne par organisation représentée au CCTM), afin de tenter de mieux identifier les points de convergence, de divergence et le cas échéant, des avenues de solution.</p> <p>Il est entendu que la permanence préparera, suite aux rencontres avec les groupes patronal et syndical, un document synthèse faisant état des convergences, divergences et avenues de solution.</p> <p>Ces rencontres auront lieu le 3 juin 1999, avant la séance extraordinaire du CCTM.</p> <p>Lors de ces rencontres, deux documents feront l'objet de discussion: <i>Réforme du Code du travail: demandes de la partie syndicale</i> (3 juin 1999) et <i>Réforme des lois du travail, comités techniques du CCTM: Réactions de la partie patronale aux demandes syndicales en date du 11 mai 1999</i>.</p>

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 L'approche privilégiée	
I-27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations	Inexistant
I-28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus.	Le 13 mai 1999, les membres du CCTM conviennent de recourir à une telle approche. La permanence du Conseil n'aura pas le temps de compléter son mandat en raison de l'intervention de la ministre du Travail le 3 juin suivant. ³
D3 La composition des instances	
I-29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance.	
I-29.1 CCTM « élargi »	Six membres patronaux (5 CPQ et 1 AMEQ). Cinq membres syndicaux (1 CEQ, 1 CSD, 2 CSN et 1 FTQ). À noter que la personne désignée par la FTQ pour remplacer un membre ayant démissionné à la fin de 1998 n'avait pas encore été nommé par le gouvernement à la fin de mars 1999. Toutefois, ce futur membre du Conseil a participé à tous les travaux comme s'il était membre de plein droit. À noter aussi que le sous-ministre du Travail avait été, à l'époque, membre de la <i>Commission Blain</i> .
I-29.2 Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail	Deux membres (CPQ et CSN). L'un d'entre eux est avocat.
I-29.3 Comité technique sur la sous-traitance	Un membre (CSN).
I-29.4 Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome	Un membre (CSN)
I-30 Le nombre de « politiques » qui sont membres de l'instance.	
I-30.1 CCTM « élargi »	Six « politiques » (AMEQ, CEQ, CPQ, CSD, CSN et FTQ). Quatre d'entre eux sont avocats.
I-30.2 Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail	Cinq « politiques » (AMEQ, CEQ, CPQ, CSD et FTQ). Trois d'entre eux sont avocats.
I-30.3 Comité technique sur la sous-traitance	Cinq « politiques » (AMEQ, CEQ, CPQ, CSD et FTQ). Trois d'entre eux sont avocats.

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
I-30.4 Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome	Sept « politiques » (AMEQ, CEQ, CPQ, CSD, CSN, FTQ et Association de la construction du Québec). Cinq d'entre eux sont avocats.
I-31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance.	
I-31.1 CCTM « élargi »	Les membres de la <i>Commission Blain</i> : MM. Alain Bond, François Delorme et Michel Grant. M. Yvan Blain n'a pu accepter l'invitation du CCTM à cause de son état de santé. Tel que mentionné précédemment, M. Réal Mireault est présent à titre de sous-ministre du Travail. À noter que ces experts ont participé à une seule séance du CCTM «élargi»..
I-31.2 Comité technique sur l'accréditation et la Commission des relations du travail	Huit experts. Cinq d'entre eux sont avocats.
I-31.3 Comité technique sur la sous-traitance	Dix experts. Six d'entre eux sont avocats
I-31.4 Comité technique sur le statut de salarié et le travailleur autonome	Sept experts. Cinq d'entre eux sont des avocats.

Tableau 43
Données relatives à la variable dépendante
Les degrés de succès des processus de concertation

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
<p>D4 Absence de consensus au sein du CCTM: le CCTM n'a émis aucun avis sur le fond de la question</p> <p>I-35 Aucun terrain d'entente, même à l'intérieur de chacun des groupes patronal et syndical</p>	<p>Le 3 juin 1999, les membres du CCTM acceptent les deux propositions suivantes de la ministre du Travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La présidente du Conseil rencontrera prochainement la ministre du Travail afin de lui faire un rapport verbal sur l'état des travaux du CCTM portant sur la demande d'avis sur les améliorations aux lois du travail (note: il y aura effectivement une rencontre); - Suite à cette rencontre, la ministre du Travail transmettra au Conseil des hypothèses de travail portant sur les améliorations à apporter au <i>code du travail</i>, de même que sur l'ébauche d'un Livre vert. Le CCTM pourrait à nouveau rencontrer la ministre, possiblement en septembre prochain, afin de lui faire connaître verbalement son avis sur ces hypothèses (note: dans ce cas, il n'y a pas eu de suite).

Annexe 5

Analyse comparative des résultats

Codification de l'information

Tableau 44
Valeur accordée à chaque indicateur
Le rôle de l'État

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D1 Leadership	
1.1 Une demande d'avis ou une demande d'étudier un dossier (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3:1; cas 4:1
1.2 Un document d'orientation ou un document de réflexion (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.3 Les rapports des études ou des travaux de recherche qui accompagnent un document d'orientation ou un document de réflexion (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.4 Un avant-projet de loi ou de règlement (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.5 Les pressions qui peuvent être exercées sur les acteurs au cours du processus (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1 L'État a exercé des pressions parce que le consensus prévisible n'allait pas dans le sens de ses intérêts et qu'il voulait donc amener les acteurs à adopter d'autres solutions. Cas 2: 1; cas 3: 0: La seule pression a été d'écrire dans une lettre qu'il y avait urgence à corriger la situation; cas 4: 0
D2 Les règles du jeu	
1.6 Réalisme de l'échéance selon le jugement des acteurs (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 4: 1 Cas 3: 0,5: Il y a eu deux demandes d'avis: première demande: échéance réaliste, deuxième demande: échéance irréaliste
1.7 Crédibilité du processus de concertation selon le jugement des acteurs (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 0,5: en raison d'un climat d'incertitude, notamment parce que l'existence de la SQDM semble être remise en question; cas 4: 0,5: en raison d'un climat d'incertitude: les acteurs n'ont jamais su où l'État s'en allait.
D3 Les ressources	
1.8 La disponibilité de données ou d'informations sur le sujet à l'étude (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4:0

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
1.9 La disponibilité des résultats d'études ou de recherches qui ont été effectuées ...(valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.10 La mise à jour de telles études et recherches (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.11 La disponibilité d'une étude permettant d'évaluer l'impact sur l'économie québécoise d'hypothèses envisagées par l'État ou les acteurs patronaux et syndicaux (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 0; l'État se préoccupe de l'impact sur le budget des ministères; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.12 La participation de fonctionnaires qui ont effectué ou collaboré à la réalisation des études ou recherches sur un sujet donné (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 0: le fonctionnaire a collaboré à la réalisation et à l'analyse d'une étude qui n'avait pas été demandé par les acteurs; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 0
1.13 La participation de fonctionnaires qui seraient appelés à mettre en application toute décision résultant d'un consensus (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 0,5: le sous-ministre adjoint aux relations du travail a participé aux travaux du Comité élargi en souhaitant obtenir un consensus allant dans le sens des intérêts de l'État; cas 2: 1: le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction a participé très activement aux travaux du comité élargi; cas 3: 0,5: le sous-ministre adjoint de la planification, de la recherche et de la construction a participé aux travaux de la commission élargi mais ne semblait pas détenir un mandat clair; cas 4: 0: dès le début du processus, les acteurs savaient que le sous-ministre prendrait sa retraite avant la fin du processus de concertation; presque à la fin du processus de concertation, le sous-ministre adjoint aux relations du travail a été nommé sous-ministre par intérim et on savait déjà qu'il ne souhaitait pas être nommé sous-ministre en titre.
<p>2. Les pressions socio-économiques du contexte</p> <p>D1 Les pressions sociales à l'intérieur du Québec</p> <p>1.14 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes référence à des pressions exercées ... (valeur 0 ou 0,5 ou 1)</p>	Cas 1: 0; cas 2: 0; cas 3: 0; cas 4: 0

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
D2 Les pressions économiques internes et externes	
I.15 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'existence de pressions économiques	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 1
I.16 Les acteurs au CCTM font eux-mêmes plus ou moins référence à des pressions exercées ... (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0; cas 4: 1
I-17 Les acteurs au CCTM perçoivent ou reconnaissent l'importance des conséquences des pressions économiques	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 1
3. L'intérêt des parties sur le sujet du dossier	
D1 Un sujet d'intérêt convergent	
I.18 Dès le début du processus, les acteurs au CCTM reconnaissent l'existence et la nature du problème à résoudre (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0,5: les acteurs ne s'entendent pas en totalité sur la nature du problème à résoudre; cas 4: 0,5: les acteurs ne s'entendent pas sur la nature des problèmes à résoudre
I.19 Dès le début du processus au CCTM, il y a une déclaration d'intérêt commun ou particulier quant à l'orientation des solutions au problème (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0,5: une déclaration d'intérêt commun portant sur la modernisation de dispositions déjà existantes et des déclarations d'intérêt particulier portant sur des modifications à apporter à des dispositions déjà existantes ainsi que sur l'ajout de nouvelles dispositions législatives; cas 4: 0: dès le début, il y a des déclarations d'intérêt particulier
D2 L'historique de coopération sur le sujet du dossier	
I.20 Le nombre de fois où, dans le passé, le sujet du dossier a été traité dans le cadre d'un processus de concertation (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 0,5; cas 3: 0; cas 4: 0,5
I.21 Le nombre de fois, dans le passé, où le processus de concertation a débouché sur un consensus (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 0,5; cas 3: 0; cas 4: 0,5

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
4, L'organisation du processus de concertation	
D1 Les étapes	
1.22 L'identification de la question à résoudre (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 1
1.23 Selon le jugement des membres, toute l'information pertinente est disponible (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0,5: les acteurs ne savent pas ce qu'il va advenir de la SQDM; cas 4: 0,5: les acteurs ne connaissent pas les intentions du gouvernement
1.24 Les membres du CCTM établissent ou constatent ensemble l'état de la situation (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 1
1.25 Selon le jugement des membres, la période de temps comprise entre la date ... (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0,5: dans le cas de la deuxième demande d'avis, l'échéance est irréaliste; cas 4: 1
1.26 Le mandat de l'instance est écrit et il prévoit des échéances (valeur 0 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 1; cas 4: 1
D2 L'approche privilégiée	
1.27 Les acteurs au CCTM échangent et partagent des informations (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 0,5; cas 3: 0; cas 4: 0
1.28 Les acteurs au CCTM délèguent à la permanence du CCTM la rédaction de propositions à partir de principes convenus (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1; cas 2: 1; cas 3: 0,5; cas 4: 0,5
D3 La composition des instances	
1.29 Le nombre de membres du CCTM qui sont membres de l'instance (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1 (5 membres); cas 2: 1 (4 membres, dont 2 présidents); cas 3: 0,5 (Commission: 2 membres; Comité ad hoc: 4 membres); cas 4: 0 (3 comités techniques: accréditation: 2 membres; sous-traitance, 1 membre; statut de salarié: 1 membre)
1.30 Le nombre de «politiques» qui sont membres de l'instance (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1 (11 «politiques»); cas 2: 1 (9 «politiques»); cas 3: 1 (6 «politiques»); cas 4: 1 (3 comités techniques: accréditation et sous-traitance: 5 «politiques » chacun, dont 3 avocats; statut du salarié: 7 «politiques», dont 5 avocats

Dimensions et indicateurs	Informations codifiées
1.31 Le nombre d'experts qui sont membres de l'instance (valeur 0 ou 0,5 ou 1)	Cas 1: 1 (9 experts qui, par leurs connaissances, leur notoriété et leur influence dans leurs milieux respectifs, ont contribué activement à la recherche de solutions); cas 2: 0,5 (2 experts qui ont contribué à la recherche de solutions); cas 3: 0,5 (3 experts qui ont contribué à la recherche de solutions); cas 4: 0 (au sein des 3 comités techniques, les experts ont privilégié une approche de négociation par position. Donc, 3 comités: accréditation (8 experts, dont 5 avocats); sous-traitance (10 experts, dont 6 avocats); le statut de salarié (7 experts dont 5 avocats)

Bibliographie

Adams, R. J. 1992. «The Role of the State in Industrial Relations» dans *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. D. Lewin, O.S Mitchell et P. Sherer (ed). Cornell Press, Cornell University:Ithaca, New York.

Archibald, C. 1983. *Corporatisme et néo-corporatisme: du passage d'une idéologie capitaliste sociale à une idéologie corporatiste politique. Le Québec de 1930 à nos jours*. Thèse de doctorat en science politique, Université Carleton.

Bélanger, P. et Lévesque, B. 2001. «Le modèle québécois: corporatisme ou démocratie sociale?». CRISES, Cahier 0111, <http://www.unités.uquam.ca/crises/cadis.htm>.

Bellemare, D. et Poulin Simon, L. 1986. *Le défi du plein-emploi. Un nouveau regard économique*. Montréal: Éditions Saint-Martin.

Bergeron, J.-G. et Bourque,R. 1997. *Les changements en milieu de travail au Québec: politiques gouvernementales et réponses syndicales*. Ecole de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 126.

Bernatchez, J.-C. et Boucher, J.-F. 1998. «La négociation collective dans le secteur municipal». *Le Marché du travail*, volume 19, numéros 1 et 2, p.6 et ss.

Bernier, J. 2000. *L'administration du travail au Canada (Québec)*. GLLAD, pub. numéro 1 (Genève).

Betcherman, G. et Gunderson, M. 1990. «Canada-U.S. Free Trade and Labour Relations». *Labour Law Journal*. Vol., 41, No 8, 454-460.

Bon, J. et Louppe,A. 1980. *Marketing des services publics: étude des besoins de la population*. Paris, Les Éditions d'organisation. Extrait cité dans la thèse de Sylvie Brunanchon.

Bourque, G. L. 1995. «Le néo-corporatisme comme angle d'analyse de la nouvelle politique industrielle du Québec». CRISES, Cahier 9506, <http://www.unités.uquam.ca/crises/ccadis.htm>.

Bourque, G. 1999. «La politique industrielle au Québec: une reconfiguration de l'espace public du développement économique (1985-1994)», dans *Le modèle québécois en question*. CRISES, Cahier 9910, <http://www.unités.uquam.ca/crises/c99/9910.htm>.

Bourque, R. 1995. «Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales». CRI/Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec, Supplément Ecriteau (1995) vol. 3, numéro 2 (Cahier spécial).

Bourque, R. 1996. «Négociation raisonnée et démocratie syndicale», dans *Le travail en mutation: de nouveaux enjeux pour la démocratie*. Les Actes du cinquième Colloque Gérard-Picard, CSN.<http://www.csn.qc.ca/GPhtml>.

Bourque, R. 1997 «La participation syndicale à la réorganisation du travail: Études de cas dans la métallurgie au Québec». *Le Marché du Travail*, Volume 18, numéro juillet-août, p.6 etss.

Brunanchon, S. 1998. *La consultation publique comme processus de marketing gouvernemental illustré par le cas de l'administration Doré*. Thèse de doctorat en science politique, Université de Montréal.

Brunelle, D. 2000. *L'ALENA cinq ans après: un bilan critique*. Groupe de recherche sur l'intégration continentale, Université du Québec à Montréal, Continentalisation, Cahier de recherche 2000-4.

Cathelineau, M. 1991 *Négociateur gagnant*, InterÉditions, Paris.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité. 1997. *Les expériences syndicales-patronales d'innovation en milieu de travail au Québec - Document de référence sur les enseignements tirés de l'innovation en milieu de travail*. Rapport non publié, Ottawa (Disponible sur le site d'Internet de DRHC. <http://hrdc-drhc.gc.ca/edd>).

Charest, J. 1998. *Restructuration économique, transformations des relations industrielles et innovations industrielles: configuration, émergence et impact des initiatives sectorielles dans les contextes canadien et québécois*. Thèse de doctorat, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

Chaykowski, R. P. et Abbott, M. 2001. *The Challenge of Globalization to Canadian and Social Well-Being*. Rapport de recherche, Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail.

Chaykowski, R. P. et Gunderson, M. 2001 *The Implications of Globalization for Labour and Labour Markets*. Rapport de recherche, Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail.

Courchene, T.J. 2001. *Social Dimensions of the New Global Order*. Rapport de recherche, Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail.

Courdouan, J. (dir.). 2000. *Les nouvelles administrations du travail: des acteurs en développement*. Bureau International du travail. Genève.

Crozier, M et Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*, ch. X, 265-321, Paris, Seuil.

Desmarais, L. 1999. «La réduction et l'aménagement du temps de travail dans la province de Québec». Dans *Les études canadiennes de cas: Une démonstration de coopération tripartite réussie entre les syndicats, le patronat et les gouvernements*. Document déposé lors d'un colloque de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC).

Développement des ressources humaines Canada. 1998. *Évaluation du Programme de partenariat patronal-syndical (PPSP)-Rapport final- Évaluation et développement des données -Politique stratégique*. SP-AH058-03-98.

Dufour, R. 1990. «Le Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre». Dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Rodrigue Blouin (dir.) Les éditions Yvon Blais inc., Cowansville, pp. 235-252.

Dunlop, J. T. 1958. *An Industrial Relations Systems*. Southern Illinois University Press.

Education ouvrière. 1999. «De l'époque des artisans à l'âge adulte: la négociation collective offre l'avantage certain d'une plus grande flexibilité pour l'introduction du changement». Dans *La négociation collective: un principe fondamental, un droit, une convention*. 1999/1-2, Numéro 114-115.

Els, R.E.F. 1998. «Overcoming Dilemma in Walton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, numéro 2, pp. 300-325.

Flanders, A. 1968. «Collective Bargaining: A Theoretical Analysis». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 6, numéro 1, pp.1-26.

Fournier, P. 1985 *La concertation au Québec, études de cas et perspectives*. Gouvernement du Québec. Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail.

Gagnon, M.-J. 1998. «La «modernisation» du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative». *Sociologie et sociétés*, vol. xxx, numéro 2, pp.213-230. <http://www.Erudit.org/revue/soc.soc/1998/v.30/n2>.

Gunderson, Morley. 1998. «Harmonization of Labour Politics Under Trade Liberalization». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, no 1, pp.24-54.

Gunderson, M. et Sharpe, A. 1998. *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*. University of Toronto Press.

Gunderson, M. et Verna, A. 1993. *The Impact of Free Trade on Collective Agreement, Labor, Industry and Government Perspectives*. Westport (Con.) Quorum Books.

Harrison, D. et Laplante, N. 1994. «Confiance, coopération et partenariat: un processus de transformation dans l'entreprise québécoise». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 49, numéro 4, pp.696-729.

Hecho, H. 1978. «Issue Networks and the Executive Establishment». Dans *The New American Political System*. A. King, ed. (Washington. D.C.: American Enterprise Institute.)

Husband, R. 2000. «Rôle des organismes de consultation et de collaboration tripartites dans l'administration du travail des pays industrialisés: Compétences et fonctionnement- Canada». Dans *Les nouvelles administrations du travail: des acteurs en développement*. Courdouan, Jean (dir.). Bureau international du travail. Genève.

Jalbert, P. 1990. *La concertation comme mode étatique de gestion des rapports sociaux*. Thèse de doctorat en science politique, Université de Montréal.

Kochan, T., McKersie, R.B. et Cappelli, P. 1984. «Strategic Choice and Industrial Relations Theory». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol.23. no1, pp.16-39.

Laforest, R. 1999. *L'État, les groupes et la consultation publique: le cas de la réforme de la sécurité sociale en 1994*. Mémoire de maîtrise en science politique, Université de Montréal.

Lamoureux, J. 1998. *La concertation: perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*. CRISES, Cahier 9607, <http://www.unités.uqam.ca/crises/ccadis.htm>.

Lapointe, P.-A., Lévesque, C., Murray, G. et Jacques, F. 2000. *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec*. Rapport synthèse. Étude soumise au Comité sur l'organisation du travail de la Table de concertation de l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec.

Léonard, E. 2001. «Négociation collective et régulation du marché du travail en Europe». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, numéro 4, pp.720-746.

Lévesque, B. 1999. «Vers un nouveau modèle québécois de développement». Dans *Le modèle québécois en question*. CRISES, Cahier 9910, <http://www.unités.uqam.ca/crises/c99/0010.htm>.

Lévesque, C. et Murray, G.. 1998. «La régulation paritaire du changement à l'épreuve de la mondialisation». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, numéro 1, pp.90-122.

Lévesque, M.-C. 2000. *Confiance et coopération patronale-syndicale: une étude de cas dans le secteur de la métallurgie au Québec*. Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal.

Lewin, D. 1987. *Industrial Relations as a Strategic Variable*. IRRA, Madison, USA.

Malépart, Y. 1999. «Évolution des organismes de consultation et de collaboration tripartites au sein du système d'administration du Travail». Dans *Les organismes de consultation et de collaboration dans l'administration du travail*. ADMITRA, doc. 52, Genève.

Moreau, M.-A. et Trudeau, G.. 1996. *La clause sociale de l'Accord de libre-échange nord-américain*. École de relations industrielles, Université de Montréal, Tiré à part 121.

Moreau, M.-A. et Trudeau, G.. 1998. «Le droit du travail face à la mondialisation de l'économie». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 53, numéro 1, pp55-89.

Murray, G., Lévesque, C. et Vallée, G. 2001. «The Regulation of Labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada». *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, numéro 2, pp 234-257.

Organisation Internationale du Travail. *Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail*. <http://www.ilo.org/public/french>.

Organisation Internationale du Travail, 1960. Recommandation (No 113) sur la consultation aux échelons industriel et national.

Osterman, P.. 1994. «How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?». *Industrial and Labour Relations Review*, vol.47, no2, pp.173-188.

Ouellet, L.. 1983. «La concertation». Dans *Crise et leadership*. J. Jacques et J. Dufresne (dir.). Montréal, Boréal Express.

Ouimet, M. et Lemieux, V. 2000. *Les réseaux de politique publique: un bilan critique et une voie de formalisation*. Centre d'analyse des politiques publiques, Université Laval.

Papadopoulos, Y. 2002. «Gouvernance et transformations de l'action publique: quelques notes sur l'apport d'une perspective de sociologie historique». Dans *L'historicité de l'action publique*. P.Laborier et D.Trom (eds.), Paris: Presses universitaires de France.

Paquet, R. 1995. *Les fondements théoriques, la démarche et les difficultés d'implantation de la négociation raisonnée*. Document de recherche 95-2, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

Parenteau, R. 1991. «La consultation publique: une forme de participation du public aux décisions». Dans «*La participation contre la démocratie : Leçons des dernières décennies*». Godbout, J.(éd.). Montréal, Editions coopératives Albert Saint-Martin.

Petry, F. 1998. *L'enregistrement des lobbyistes: étude de cas*. Groupe de recherche sur les interventions gouvernementales, Université Laval, Cahier 98-01.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, Paris.

Reynaud, E. et Reynaud, J-D. 1999. «La régulation conjointe et ses dérèglements». Dans *Le conflit, la négociation et la règle*. J.D Reynaud, dir. Toulouse: Octares.

Rhodes, R.A.W. 1990. «Policy Networks: A British Perspectives». *Journal of Theoretical Politics* 2(3).

Rhodes, R.A.W. et Marsh, D. 1992. «Policy Networks in British Politics: A Critique of Existing Approaches». Dans *Policy Networks in British Government*. Rhodes, R.A.W. et D. Marsh, eds. Oxford: Clarendon Press.

Richardson, J.J. et G Jordan, G. 1979. *Governing under Pressure*. (Oxford: Martin Robertson).

Riopel, R. 1987. *La concertation au Québec: prolongement d'un rapport de force*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Roberts, A. 2001. *Altered States: Public Sector Restructuring and Governmental Capacity*. Rapport de recherche, Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail.

Ross, C. 1992. *Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec*. Thèse de doctorat, Université de Montréal.

Schneider, V. et Werle, R.. 1997. «Policy Networks in German Telecommunications Domains». Dans *Policy Networks Empirical Evidences and Theoretical Considerations*. B. Marin et R. Mayntz, eds.

Servais, J.-M. 2001. «Quelques réflexions sur un modèle social européen». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, numéro 4, pp.701-719.

Sexton, J. 1990. «La politique du marché du travail, après 25 ans d'efforts au Québec: un point de vue». Dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Rodrigue Blouin. dir. Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville, pp.1065-1082.

Supiot, A. 1987. «Actualités de Durkheim: Notes sur le néo-corporatisme en France». *Droit et Société* 6, pp.175-192. <http://www.reds.msh.paris.fr/publication/revue/pdf/ds06/006-02pdf>.

Supiot, A. (dir.). 1999 a). *Au-delà de l'emploi: Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Flammarion, Paris.

Supiot, A. 1999 b). *Travail, droit et lien social*. Institut international d'études sociales, Genève.

Thibault, A. 1991. *Comprendre et planifier la consultation publique*. BCM, Montréal.

Touzard, H.. 1977. *La médiation et la résolution des conflits*. Presses universitaires de France.

Tremblay, J.-F. 2000. *Mutation paradigmatique et nouvelles formes relationnelles entre employeurs et salariés: vers une meilleure compréhension de la notion de partenariat patronal-syndical*. 68e congrès de l'ACFAS (2000), Session S-401: Administration et gestion.

Université de Lausanne (IEPI). 2000. *Groupes d'intérêt et démocratie: principales approches*. Synthèse d'un Séminaire sur la médiation d'intérêt. <http://www.-ssp-unil.ch-IEPI/CBSP> 2000 sem

Van Campenhoudt, L., 1981 «La délinquance comme processus d'adaptation à une décomposition des rapports sociaux: repères sociologiques», dans *Animation en milieu populaire? Vers une approche pluridisciplinaire de la marginalité*, Bruxelles, Fédération des Maisons de Jeunes en Milieu Populaire.

Van Waarden, F. 1992. «Dimensions and Types of Policy Networks». *European Journal of Political Research* 21 (numéro spécial) (1992), pp.29-52.

Walker, J.L.. 1974. *The Diffusion of Knowledge and Policy Change Toward a Theory of Agenda Setting*. Colloque de l'Association américaine de science politique.

Walker, J.L.. 1977. «Setting the Agenda in the U.S. Senate: A Theory of Problem Selection». *British Journal of Political Science* 7, pp. 423-445.

Walton, R. E. et McKersie, R.B.. 1995. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations, An Analysis of a Social Interaction System*. ILR Press. Cornell University:Ithaca, New York.